

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

“Propuesta para la reingeniería a los procesos administrativos de una firma de auditoría externa para incrementar la productividad y el nivel de satisfacción del cliente, domiciliada en la ciudad de Guayaquil”

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Manuel Adonay Alvarez Domínguez

Adriana Erika Quinde Estrada

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2021

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre a mi lado y bendecir cada momento de mi vida.

A mis padres por su guía, comprensión, amor incondicional, paciencia y sobre todo las noches enteras de conversaciones siempre encaminadas a hacer de mí un mejor ser humano.

A mis hermanos quienes me acompañaron con sus risas y bromas en los mejores momentos de mi vida.

A todos los que sin darse cuenta influenciaron en esta elaboración de este proyecto

Manuel Adonay Alvarez Domínguez

DEDICATORIA

Este presente trabajo se lo dedico primero a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para culminar la carrera, también a mis padres por su apoyo incondicional siendo los pilares fundamentales de mi vida.

Y a todas las personas que me apoyaron para que este trabajo se realice con éxito en especial a quienes me impartieron sus conocimientos.

Adriana Erika Quinde Estrada

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, hermanos, familiares, compañeros y amigos que fueron parte de mi crecimiento.

Manuel Adonay Alvarez Domínguez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme a lo largo de este camino universitario. Gracias a mis padres Alberto Quinde y Nelly Estrada por sus consejos y valores inculcados. Agradezco a mis docentes de la Escuela Politécnica del Litoral por guiarme en la preparación de este trabajo.

Adriana Erika Quinde Estrada

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Adriana Erika Quinde Estrada* y *Manuel Adonay Alvarez Domínguez* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”




Manuel Adonay Alvarez Domínguez



Adriana Erika Quinde Estrada

EVALUADORES

 Firmado digitalmente por
CHRISTIAN VERA
ALCIVAR

Christian Vera Alcívar

PROFESOR DE LA MATERIA

ÖÖPÖCÁ
ÖÖPÖÜÖÁ
T U P V Ö S X U Á
ÖÖÜÖÜÖCE

ÖÖ(ääh(ääh(^) eÄ(; ÖÖÖCÁ
ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U Á ÖÖÜÖÜÖCE
ÖP ääh(ÖÖÖCÁ ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U
ÖÖÜÖÜÖCE ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U
ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U Á
ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U Á
ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U Á
ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U Á
ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U Á
ÖÖPÖÜÖÁ T U P V Ö S X U Á

Diana Montalvo Barrera

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El presente proyecto busca incrementar la productividad y el nivel de satisfacción de Audicorp, mediante una propuesta de reingeniería a sus procesos administrativos con información proporcionada por la gerencia. Mediante el conocimiento del negocio y el análisis de la situación actual se identificó que Audicorp tiene deficiencias para retener clientes y captar nuevos clientes, las encuestas revelaron que los clientes no estaban totalmente satisfechos con el precio de la auditoría y la comunicación del equipo de trabajo, para conocer la causa raíz del problema se utilizó la herramienta 5 porqués, permitiendo determinar que el proceso a mejorar es la selección del personal y la fuerza de retención del mismo.

Para el desarrollo del proyecto se analizó diferentes metodologías de mejora y se determinó que la metodología adecuada que satisface las necesidades y expectativas de Audicorp es la reingeniería de procesos, adicional para obtener mayores beneficios se utilizó la herramienta *benchmarking*. Se evidencia en el manual de procedimientos el rediseño del flujo de operaciones del proceso de selección del personal dando como resultado una mejora en sus actividades, además en caso de que la empresa desee implementar la reingeniería, el proyecto refleja ser viable.

Palabras clave: Reingeniería, Procesos, Selección del personal, Cliente, *Benchmarking*.

ABSTRACT

The present Project seeks to improve the productivity and the level of satisfaction of Audicorp through a proposal of reengineering to its administrative processes with provided information by management department. We detected by means of the knowledge and analysis about the current situation of the business, that Audicorp has deficiencies to hold back and attract new clients, the polls revealed that clients were not totally satisfied with the prize of the Audit and the communication of the work team. As a means to know the root of the problem, we used the tool 5 whys. this tool allows us to determine, that the process to get better is the choice of the staff and the strength to keep them.

In order to develop the Project, we analyzed different improvement methodologies and we determined that the adequate methodology to satisfy the needs and expectations of Audicorp is the reengineering of processes, in addition to obtain more benefits, we used the tool "Benchmarking". The redesign of the flow of operations of the staff selection is evidenced in the Procedures manual, this gives as a result a improvement in its activities, in addition, if the company wishes to implement reengineering, the Project reflects being viable.

Key words: Reengineering, Processes, Staff pick, Customers, Benchmarking

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	1
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del problema	1
1.2. Justificación del problema	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo general.....	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. Marco teórico.....	2
1.4.1. Marco Conceptual.....	2
1.4.2. Marco Metodológico	6
1.4.3. Marco Legal.....	9
1.4.4. Marco Referencial.....	10
CAPÍTULO 2	11
2 METODOLOGÍA	11
2.1. Conocimiento del negocio	13
2.1.1. Entrevista.....	14
2.1.2. Matriz FODA.....	15
2.2. Análisis de la situación actual.....	16
2.2.1. Análisis horizontal de los estados financieros	16
2.2.2. Análisis de satisfacción del cliente.....	16
2.2.3. Análisis de causa raíz.....	17
2.2.4. Análisis de <i>Benchmarking</i>	17
2.3. Diseño de la nueva organización	20

2.4.	Resultados	20
2.4.1.	Manual de procedimientos.....	20
2.4.2.	Estructura de costos.....	20
Capítulo 3.....		21
3 PROPUESTA DE REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA FIRMA DE AUDITORÍA EXTERNA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....		21
3.1.	Conocimiento del negocio	21
3.1.1.	Descripción de la empresa	21
3.1.2.	Organigrama.....	22
3.1.3.	Matriz FODA.....	22
3.2.	Análisis de la situación actual.....	23
3.2.1.	Análisis horizontal de los estados financieros	23
3.2.2.	Análisis de satisfacción del cliente.....	25
3.2.3.	Análisis causa raíz.....	25
3.2.4.	Análisis de <i>Benchmarking</i>	27
3.3.	Diseño de la nueva organización	29
3.3.1.	Mapa de procesos	29
3.3.2.	Flujo de procesos	29
3.3.3.	Políticas internas	30
3.4.	Resultados	31
3.4.1.	Manual de procedimientos para el departamento de Recursos Humanos 31	
3.4.2.	Estrategias para la retención del personal.....	34
3.4.3.	Estructura de costos y viabilidad de la propuesta.....	36
3.4.4.	Análisis de productividad	42

CAPÍTULO 4	44
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
4.1. Conclusiones.....	44
4.2. Recomendaciones.....	45

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
VICA	Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo
ISO	International Organization for Standardization
SUPERCIÁS	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
SGC	Sistema de gestión de calidad
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
LRTI	Ley de Régimen Tributario Interno
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo	5
Figura 2 Metodología de reingeniería.....	12
Figura 3 Metodología reingeniería adaptada en la firma de auditoría	13
Figura 4 Matriz para el análisis FODA.....	15
Figure 5 Estructura organizacional de la firma de auditoría	22
Figure 6 Matriz FODA.....	23
Figure 7 Total de ingresos brutos correspondiente al periodo 2018-2020	24
Figura 8 Mapa de procesos.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de <i>Benchmarking</i>	19
Tabla 2 Aplicación de la herramienta 5 Porqués	26
Tabla 3 Análisis <i>Benchmarking</i>	28
Tabla 4 Propuesta de aumento de sueldo	35
Tabla 5 Detalle de sueldos y horas invertidas en el proceso	36
Tabla 6 Costos incurridos en la actualidad	39
Tabla 7 Inversión inicial	39
Tabla 8 Total de costos incurridos en capacitaciones	40
Tabla 9 Desglose de costos incurridos en capacitaciones	40
Tabla 10 Flujo de caja proyectado	41

CAPÍTULO 1

1 INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del problema

Actualmente, vivimos en un entorno VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), ya que el mundo cada vez está cambiando de forma rápida, por lo que es complejo saber con certeza lo que podría pasar en los próximos años, obligando a las organizaciones a gestionar de manera efectiva sus procedimientos, para ser competitivos en su sector.

Audicorp es una empresa que brinda servicios de auditoría externa a los estados financieros, debido a la desactualización de algunos procesos se ha convertido en una firma vulnerable a los cambios con desventaja competitiva en el sector, ocasionando pérdidas de clientes y reducción de ingresos de la compañía.

Es importante analizar el enfoque del cliente, pues así la empresa puede conocer lo que el cliente espera de sus auditores y que tan agradable ha sido el servicio según su perspectiva, además, permite conocer los puntos de mejora. Por este motivo se ha seleccionado las siguientes variables de interés:

- Cumplimiento de los tiempos pactados
- Confidencialidad de la información
- Comunicación asertiva
- Honorarios
- Posición en el mercado

1.2. Justificación del problema

El presente proyecto surge de la necesidad de incrementar la productividad y mejorar la satisfacción del cliente, identificando y evaluando los factores críticos para rediseñar el proceso detectado mediante herramientas de calidad y la metodología

de reingeniería, presentando a la empresa un manual de procedimientos que con su implementación le permite aumentar su rentabilidad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Incrementar la productividad y el nivel de satisfacción del cliente mediante la propuesta de reingeniería a los procesos administrativos que impiden una gestión eficiente en una firma de auditoría externa.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los procesos que tiene la compañía para su funcionamiento con el fin de realizar un diagnóstico y detectar las áreas con mayor problema.
2. Medir las variables significativas con la finalidad de identificar posibles mejoras en las áreas más deficientes.
3. Realizar análisis mediante la herramienta *benchmarking* para determinar estrategias que permitan alcanzar el liderazgo sobre sus competidores.
4. Aplicar reingeniería y proponer un manual a los procesos detectados.

1.4. Marco teórico

1.4.1. Marco Conceptual

Para el presente proyecto se hará uso de las siguientes definiciones:

1.4.1.1. Auditoría Financiera

Es indispensable explicar el concepto de auditoría financiera, Según Sandoval (2012):

Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos. (p.9)

Sin embargo, el concepto proporcionado por Gabriel Sánchez (2006) señala que la auditoría financiera es:

Un examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurada de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones. (p. 2)

Finalmente, para el presente proyecto, se considera la definición otorgada por Sandoval.

1.4.1.2. Calidad

Deming (1989) plantea el concepto de calidad a que, si logramos traducir las necesidades a futuro de los clientes en características medibles, el producto puede ser diseñado y elaborado para satisfacer un precio que el cliente está dispuesto a pagar.

Por otro lado, Geraldo Alfaro Calderón define calidad como: "La totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas" (p. 6).

A pesar de que ambas definiciones concluyen en satisfacer las necesidades del cliente, se considera la definición proporcionada por Deming.

1.4.1.3. Procesos

Según lo establecido por la Organización Internacional de Normalización [ISO] (2015), el término proceso se define como "la interacción de actividades y recursos para transformar elementos de entrada en elementos de salida. Dentro de esta interacción intervienen partes internas y externas" (p. VIII).

Por otra parte, la siguiente definición proporcionada por Roig (1998), indica: "Procesos es un conjunto de acciones orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada con el objetivo de alcanzar la satisfacción plena de los requerimientos del cliente como consecuencia de las actividades realizadas" (p. 220).

Finalmente, para el presente proyecto, se considera como procesos la definición otorgada por la Norma Internacional ISO Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.

1.4.1.4. Satisfacción del cliente

Kotler (2001), indica que “satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas” (p. 4).

Una de las razones importantes para analizar la satisfacción del cliente es que nos permite conocer la probabilidad de una futura compra. Rico (1998):

La satisfacción es un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas. El estado de ánimo de los clientes surge como producto de relacionar la necesidades y expectativas versus el valor y los rendimientos percibidos. (p. 249)

Finalmente, para el presente proyecto, se considera como satisfacción del cliente la definición proporcionada por Rico.

1.4.1.5. Reingeniería

Para Cuatrecasas & González (2017) “La reingeniería se define como la revisión total y el consecuente rediseño profundo de los procesos, para lograr mejoras espectaculares en aspectos importantes como los costes, calidad, servicio, tiempo” (p. 110)

Según, Champy & Hammer (1994), “lo que importa en la reingeniería es cómo queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales” (p. 2)

Finalmente, para el presente proyecto, se considera como reingeniería la definición proporcionada por Cuatrecasas & González.

1.4.1.6. Benchmarking

Según Badia & Bellido (1999), el *Benchmarking* no consiste en copiar las mejores prácticas o procesos, sino “Aprenderlas y aplicarlas mediante la adaptación, creación y rediseño a la organización” (p. 137).

Esta herramienta no sólo permite comparar la situación de la empresa y obtener una evaluación, también “incluye una comparación sistemática de procesos

y/o resultados entre organizaciones que dirige a la acción o el cambio” (Intxaurburu & Ochoa, 2005, 87)







A pesar de que ambas definiciones recalcan que *benchmarking* no es sólo realizar una evaluación comparativa, se considera la definición proporcionada por los autores Badia & Bellido.

1.4.1.7. Diagrama de flujo

Para Manene (2011), “un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividades a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones y/o áreas de su estructura organizativa” (p. 2).

Figura 1

Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Nota: La figura muestra los símbolos para elaborar diagramas de flujo. Tomado de: *Organización de empresas certificación* (p. 302) por Franklin Enrique, 2009, McGRAW-HILL.

1.4.2. Marco Metodológico

Actualmente, las empresas buscan alcanzar y superar los objetivos empresariales debido al alto grado de competitividad que existe en el sector. El interés por incrementar la productividad y así mismo el nivel de satisfacción de sus clientes

1.4.2.1. Sistema de gestión de calidad (SGC):

La norma ISO 9001:2015 especifica los requisitos cuando una organización desea alcanzar la satisfacción del cliente mediante la mejora de sus procesos y el cumplimiento de los requisitos, en base a los siguientes principios de la gestión de la calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Además, promueve la adopción de un enfoque a procesos que permite a una organización planificar sus procesos e interacciones, este enfoque se utiliza en conjunto con el pensamiento basado en riesgos y el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

Cuando se desea implementar la norma se le otorga a la organización los siguientes beneficios:

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables;
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

1.4.2.2. Reingeniería

La reingeniería es una metodología que al ser implementada adecuadamente proporciona a la empresa ventaja competitiva, ya que consiste en rediseñar los procesos existentes con el objetivo de buscar grandes mejoras y cambios a través de nuevos procesos.

Profundizando en su definición, Cuatrecasas & González (2017) indican que la reingeniería se basa en los siguientes aspectos:

- Revisión total: se cuestiona de forma profunda, abarca todas las partes y aspectos de un proceso.
- Rediseño profundo: cambio drástico de estructuras y procesos.
- Mejoras espectaculares: se persiguen cambios importantes.
- Orientación clara hacia los procesos: en deterioro de la organización, personas u otras estructuras.

El procedimiento para emprender la reingeniería consiste en conocer la organización, analizar en profundidad la situación actual (lo que se tiene versus lo que se debe tener), investigar y buscar nuevos procesos que contribuyan distintas soluciones para diseñarlos e implementarlos con el debido control de su funcionamiento. Los beneficios que brinda aplicar esta metodología en las empresas según Cuatrecasas & González (2017) se detallan a continuación:

- Cambio positivo a procesos más eficientes. Las cosas se hacen como deben hacerse, de forma más ordenada, siguiendo un orden lógico;
- Comportamiento activo de las personas;
- Reducción de controles y verificaciones en los nuevos procesos;
- Integración de trabajos, varias tareas se combinan en una sola;
- Mejor organización del trabajo.

1.4.2.3. Kaizen

La metodología *Kaizen*, también conocida como mejora continua, permite a la organización constantemente innovar y reforzar los puntos a mejorar, según Imai (2001), *Kaizen* significa “mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone

nuestra forma de vida, ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante” (p. 39)

Su metodología cuenta de 5 pasos a seguir conocidos como 5S por sus palabras en japonés:

- *Seiri* (Clasificación): Se refiere a clasificar todas las herramientas de trabajo permitiendo a la empresa determinar qué herramientas se pueden descargar o guardar porque serán necesitadas en un futuro y mantenerse solo con la herramienta necesaria en ese momento.
- *Seiton* (Organizar): Organizar todas las herramientas importantes para designar un lugar y que este sea respetado durante todo el proceso, pues el desorden puede generar pérdidas de tiempo, reprocesos y otros problemas que no permiten lograr los objetivos planificados
- *Seiso* (Limpieza): Mantener todo el espacio de trabajo limpio.
- *Seiketsu* (Estandarizar): Permite a la empresa documentar los pasos anteriores haciendo que los 3 pasos anteriores se incorporen a los procesos de la empresa.
- *Shitsuke* (Mejora): El compromiso de toda la organización a la mejora continua de todos sus procesos.

Aunque la metodología surge y fue creada para empresas de producción ha venido evolucionado al pasar de los años y hoy en día es una metodología que brinda muchos beneficios económicos para cualquier tipo de empresa.

1.4.2.4. Análisis de las Metodologías

A pesar de que la implementación *Kaizen* se puede realizar en un periodo más corto, esta consiste en un mejoramiento continuo en donde las mejoras brindan pequeños beneficios que a largo plazo se convierten en un beneficio significativo para la compañía, Audicorp requiere de mejoras considerables en un corto plazo por este motivo *Kaizen* no cumple con las necesidades de la empresa.

Los requerimientos solicitados por la norma ISO 9001:2015 permitirá tener un mayor entendimiento de los procesos, sin embargo, al ser una normativa cuya finalidad es certificar a las compañías, exige una gran cantidad de documentación,

que considerando los planes a largo y corto plazo de la gerencia no es óptimo debido a que no han considerado certificarse.

Por consiguiente, para mejorar sus resultados en el presente proyecto se utiliza la metodología de reingeniería de los procesos.

1.4.3. Marco Legal

1.4.3.1. Normas Internacionales de Auditoría (NIA)

Son normas emitidas por la Federación Internacional de Contadores, con sus siglas en inglés (IFAC) que revelan principios y procedimientos básicos que el auditor debe cumplir en todo momento de la auditoría.

1.4.3.2. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Normas contables que se han adaptado a nivel mundial, con la finalidad de presentar la información financiera con la misma metodología en todas las organizaciones, es importante para este proyecto tener conocimiento de las NIIF's debido a que intervienen directamente en el servicio de auditoría externa a los estados financieros.

1.4.3.3. Reglamento sobre auditoría externa superintendencia de compañías

Este reglamento dicta los requerimientos que se deben cumplir para ser acreditado como auditor externo, así mismo todas las obligaciones que tiene el auditor. El ente en territorio ecuatoriano que se encarga de regular y calificar a una persona jurídica o natural como auditor externo es la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (Supercias). Para el presente proyecto la propuesta de rediseño cumple con los lineamientos del reglamento.

1.4.3.4. Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es el ente que supervisa el cumplimiento de esta normativa aplicada a cualquier tipo de compañía que opere en territorio ecuatoriano. Para este proyecto la propuesta de mejora para optimizar los resultados de la empresa Audicorp estará conforme a la Ley de régimen tributario interno.

1.4.4. Marco Referencial

La reingeniería se ha implementado en diversas empresas a nivel mundial con el objetivo de modificar los procesos y mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización. Para profundizar los resultados que se obtiene gracias a esta implementación se toma como referencia la información extraída de diversos autores que han aplicado esta metodología.

Monga (2018), indica que la reingeniería es un cambio radical en los procesos, es decir, busca nuevas maneras de realizar el trabajo, y como efecto, la organización obtendrá un mejoramiento continuo de los mismos, en donde la base fundamental es el servicio al cliente.

Hay que mencionar, además, que su aplicación logra incrementos significativos a corto plazo, aumenta la rentabilidad, productividad y calidad. obteniendo de esta forma ventaja competitiva. Así, por ejemplo, es el caso de una firma de servicios profesiones de España, la cual a pesar del covid-19 logró crecer un 8% debido a que la empresa se toma en serio su reingeniería, esto permite que su organización esté reforzada, modernizada y capaz de competir en un entorno cambiante. (Bover, 2020)

CAPÍTULO 2

2 METODOLOGÍA

La reingeniería es una metodología que busca grandes mejoras y cambios a través de nuevos procesos. Consiste en estudiar los procesos de una organización para rediseñarlos radicalmente, con el fin de alcanzar mejoras en el rendimiento, costos, calidad, servicio y tiempo. Cuando la productividad se encuentra por debajo de lo establecido y sus problemas se basan principalmente en sus procesos y sistemas de trabajo es momento de dar un giro a un nuevo concepto de organización mediante la reingeniería de procesos. De este modo, se busca incrementar la productividad y satisfacción del cliente, la racionalización de gastos, la adaptación ante nuevos desafíos y la competitividad, en un mercado que se encuentra cambiando constantemente.

Ahora bien, es de suma importancia recalcar que uno de los principios fundamentales para alcanzar el éxito en su implementación es que las personas tengan claras las metas que la organización desea alcanzar. Así mismo, son fundamentales la forma, los indicadores a utilizar, el compromiso de la alta dirección, la comunicación, la participación y el liderazgo durante el proceso de implantación de mejoras para rediseñar los procesos.

Para la propuesta de reingeniería se consideró las siguientes fases, proporcionados por Cuatrecasas & González (2017):

Figura 2

Metodología de reingeniería



Nota: La figura muestra las fases a seguir para la implantación de los nuevos procesos. Tomado de: *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación* (p. 110) por Cuatrecasas & González, 2017, Profit.

Dada las limitaciones y el alcance del presente proyecto, se abordó únicamente las cuatro primeras fases de la metodología. Sin embargo, se realizó proyecciones de los ingresos y egresos estimados del nuevo diseño de la organización, como se puede observar en la figura 3 se añadió como quinta fase resultados. Esto se realizó con el fin de presentar la viabilidad del proyecto a la gerencia.

Figura 3

Metodología reingeniería adaptada en la firma de auditoría



Nota: Adaptado de Gestión integral de la calidad, implantación, control y certificación (p. 111), por Cuatrecasas & González (2017), Editado por: Autores.

En cada uno de los pasos se empleó herramientas que permitieron identificar los problemas que obstaculizan el rendimiento de los procesos de la organización. Posteriormente, se buscó proponer soluciones y de esta forma mejorar la productividad del servicio de auditoría.

2.1. Conocimiento del negocio

En la fase de conocimiento del negocio se realizó una auditoría preliminar, que permitió conocer la organización a nivel administrativo, operativo y comercial. En este paso se obtuvo un diagnóstico del negocio en toda su extensión, incluyendo su historia, estructura organizacional, servicios que ofrece, estrategias, recursos, y

número del personal que labora en la empresa, así como de sus clientes. Para ello se utilizó la herramienta entrevista.

2.1.1. Entrevista

Según Grados y Sánchez (1975), la entrevista es “una comunicación generalmente entre el entrevistado y entrevistador, debidamente planeado, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (Pag. 57).

Cuando un entrevistador debe dirigirse a por lo menos dos candidatos, los cuales contestarán a todas las preguntas que se le hagan, el tipo de pregunta para esta forma de entrevista serán abiertas. Por otra parte, también se puede realizar una entrevista en donde el entrevistado tenga que reunirse con más de un entrevistador, puede ser en la misma sesión o en diferentes sesiones. (Grados & Sánchez, 1975)

Además, existen tipos de entrevista según el grado de estructuración, las cuales se clasifican en estructurada, semiestructurada y no estructurada como indica Bertomeu (2016):

- Entrevista estructurada: se define qué tipo de información es la que se quiere obtener y en base a eso se establece un guion de preguntas, en la entrevista el entrevistador debe seguir la estructura y orden de las preguntas sin agregar alguna adicional o eliminar alguna.
- Entrevista semiestructurada: se define qué tipo de información es la que se quiere obtener y en base a eso se establece un guion de preguntas, en la entrevista el entrevistador puede agregar alguna pregunta adicional o eliminar alguna.
- Entrevista no estructurada o en profundidad: es aquella que se realiza sin un guion previo. Sigue un modelo de conversación entre iguales. En esta modalidad, el rol del entrevistador supone no sólo obtener respuestas sino también saber que preguntas hacer o no hacer.

Para el presente proyecto se realizó dos entrevistas. Ambas se llevaron a cabo con dos entrevistadores y un entrevistado. La primera tuvo la finalidad de entender los procesos de la compañía, por lo que, se decidió hacer una entrevista semiestructurada. Además, al ser uno de los primeros contactos directos con la

empresa y no conocer toda información sobre los procedimientos internos, se prefirió mantener un cierto grado de flexibilidad para satisfacer todas las dudas que se presentaron.

La segunda entrevista fue de tipo no estructurada o en profundidad, debido a que se indagó con la gerencia sobre las variaciones significativas identificadas en los estados financieros de los últimos tres periodos. Ambas entrevistas se realizaron a través de la plataforma ZOOM.

2.1.2. Matriz FODA

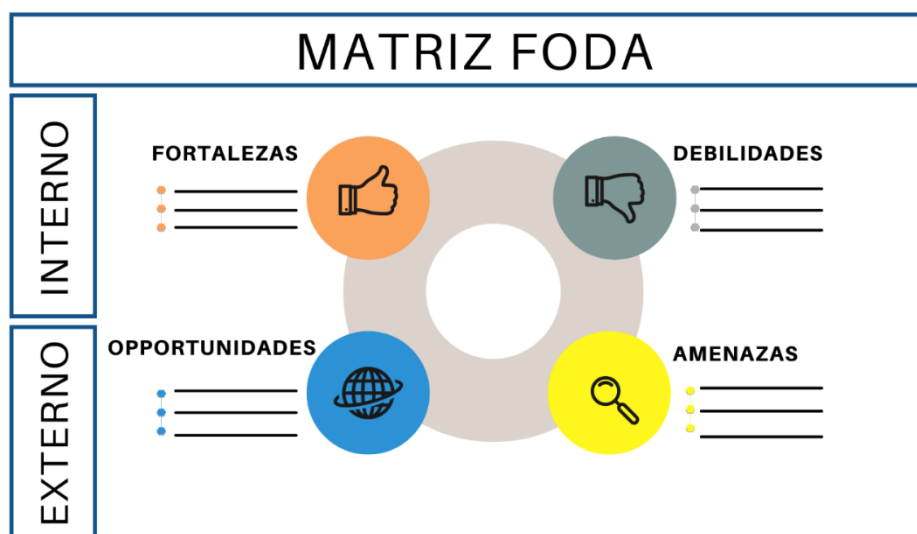
Cada una de sus siglas representan el estudio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA, al ser una herramienta que permite examinar la situación actual de una empresa ayuda a obtener un enfoque mejorado y planificar estrategias de negocio a futuro. Las situaciones en las que es útil aplicar esta herramienta según Sánchez (2020) son:

- Antes de la creación de una empresa.
- Cuando se desea redefinir una estrategia o crear un nuevo proyecto.
- Ante cambios internos o externos que afecten la situación competitiva de la empresa.

“La forma visual de un análisis FODA es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada” (Sánchez, 2020, p. 10).

Figura 4

Matriz para el análisis FODA



2.2. Análisis de la situación actual

Luego del conocimiento del negocio, se procedió a analizar cómo se encuentra actualmente la empresa, logrando identificar deficiencias en los controles y procesos.

2.2.1. Análisis horizontal de los estados financieros

Según Coello (2015), “el análisis horizontal de estados financieros permite comparar cuentas de estados financieros de varios periodos contables, permitiendo calificar la gestión de un periodo respecto a otro mostrando los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros comparativos” (p. VII-1).

Este análisis se lo empleó debido a que se centra en los cambios significativos de cada cuenta en el estado financiero, lo cual permitió además de analizar el crecimiento o disminución de cada una, conocer los resultados de la gestión de la empresa ya que las decisiones se reflejan en estos cambios. Por este motivo que se solicitó a la gerencia los estados financieros correspondientes al periodo 2018-2020.

2.2.2. Análisis de satisfacción del cliente

Al evaluar la experiencia que tiene el cliente con la empresa, se detecta posibles fallos y mejoras. Si el servicio es percibido como el mejor, la empresa destaca entre sus competidores. Para este análisis, se empleó la herramienta encuesta.

Encuesta

Naresh Malhotra (2008), sostiene que “las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica” (pp. 115-118)

Al elaborar una encuesta se debe tomar en consideración los tipos de preguntas que se van a realizar. Según Lopez y Roldan (2015) son los siguientes: (Lopez & Roldan, 2015)

- Preguntas cerradas: preguntas definitorias, donde las posibilidades de respuesta están predeterminadas.

- Preguntas abiertas: sólo contienen la pregunta y no establecen previamente ninguna posibilidad de respuesta que se deja al criterio del encuestado.
- Preguntas semi abiertas o semi cerradas: compaginan una serie de respuestas preestablecidas con la posibilidad de recoger otras respuestas dadas por el entrevistado.

Para el presente proyecto, se utilizó encuestas con preguntas semi cerradas. Esto se realizó con el objetivo de que el cliente pueda comentar cualquier inconformidad sobre los servicios de auditoría financiera externa prestados por la empresa. Con esto se comprendió de mejor manera al cliente, buscando aumentar su nivel de satisfacción. La empresa tiene un total de veintitrés clientes, de los cuales dieciséis corresponden a tres grupos económicos habiendo recibido una sola respuesta por cada grupo.

2.2.3. Análisis de causa raíz

5 Porqués

Los 5 porqués es una técnica utilizada para encontrar la causa principal de un problema a través de la formulación de preguntas consecutivas a la respuesta anterior mediante la palabra “por qué”, partiendo de lo sucedido para así determinar el efecto y la causa raíz. “Con esta técnica se consigue un notable ahorro de tiempo a la hora de focalizar la atención sobre un problema o dificultad” (Cerem, 2016).

Por consiguiente, se empleó esta herramienta para determinar la causa principal del problema identificado en la empresa.

2.2.4. Análisis de *Benchmarking*

Para profundizar en la causa raíz del problema detectado en el paso anterior, se empleó la herramienta *benchmarking*. Esto permitió comparar y adoptar nuevas prácticas a través del conocimiento de sus competidores, el sector y las necesidades de sus clientes.

El *benchmarking* es una herramienta que permite observar, analizar y comparar sus procesos frente a las mejores actividades similares que se conozca, para establecer objetivos desafiantes, retos alcanzables e implementar un plan de

acción que permitirá a la empresa de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor. (Balm, 1996)

Para este proceso, se utilizó el método de observación cualitativa el cual consiste en recolectar, analizar la información de la empresa y posteriormente profundizar en la situación social. Hay que mencionar, además, que existen diferentes tipos de *benchmarking*, los tres principales según Spendolini (1994) se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 1*Tipos de Benchmarking*

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	Actividades similares en diferentes ubicaciones, unidades operacionales, países, etc.	Prácticas de Manufactura en U.S. vs Prácticas en Japón Estrategias de mercado por división/ unidad de negocio	Facilidad para recolectar información Buenos resultados para excelentes compañías diversificadas	Enfoque Limitado Prejuicios internos
Competitivo	Competencia directa, enfocados a la misma segmentación de clientes.	Cannon Kodak Fuji Sony HP	Buenas prácticas Información/ observación relevante para impactar en los resultados del negocio Comparación de los procesos de negocio Recolección histórica de información de la competencia	Dificultad para recolectar información Problemas éticos Actitudes Antagónicas
Funcional (Genérico)	Organizaciones con funciones o procesos que utilizan las mejores prácticas (productos, servicios, procesos)	Warehousing (LL Bean) Tracking (Fed Ex) Servicio al Cliente (American Express)	Alto Potencial para descubrir prácticas innovadoras Comparación de los procesos de negocio Buenas prácticas Desarrollo de redes profesionales Acceso a bases de datos relevantes Hallazgos relevantes y retos	Dificultad para transferir prácticas a diferentes ambientes Algo de información no transferible Consumo de tiempo

Nota: La tabla muestra los tipos de *benchmarking*. Tomado de: *Benchmarking* (p. 20) por Spendolini, 1994, Norma.

Para el presente proyecto se trabajó con el *benchmarking* competitivo, el cual comprende en “identificar productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores, y compararlos con los de nuestra organización” (Spendolini, 1994, p. 21).

2.3. Diseño de la nueva organización

Una vez completado el proceso de análisis de la situación actual en el cual mediante herramientas se identificó el proceso con mayor problema, se emprendió acciones para realizar los cambios que permitieron lograr las mejoras en los procesos y el servicio de auditoría externa. Por consiguiente, con los resultados obtenidos en el análisis de causa raíz y *benchmarking* se rediseñó el diagrama de flujo, se propuso nuevas políticas y estrategias, así como documentos soporte con el fin de lograr una buena gestión y control.

2.4. Resultados

2.4.1. Manual de procedimientos

Llegados a este punto, se realizó un manual de procedimientos el cual consiste en un documento de apoyo para el personal de la empresa, el mismo comprende políticas, controles y detalle de las actividades a seguir en el proceso.

2.4.2. Estructura de costos

Se realizó un análisis donde se detalló y cuantificó todos los costos y pérdidas que asume la empresa en el proceso de selección del personal que maneja en la actualidad, posterior a esto se calculó la inversión inicial para implementar las propuestas del presente proyecto, y para determinar la viabilidad de una futura implementación se realizó un flujo de caja proyectado.

CAPÍTULO 3

3 PROPUESTA DE REINGENIERÍA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA FIRMA DE AUDITORÍA EXTERNA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

3.1. Conocimiento del negocio

3.1.1. Descripción de la empresa

El 7 de febrero del 2001, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (Supercias) aprueba la constitución de la compañía, definiendo su actividad económica como la realización de auditorías para el sector comercial, industrial y financiero, así como para el sector público, de contabilidad y estados financieros. Actualmente, está catalogada dentro del segmento de las microempresas. Se encuentra domiciliada en Guayacanes, en el norte de la ciudad de Guayaquil.

La empresa tiene una trayectoria de más de 20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, ofreciendo servicios de auditoría externa de estados financieros. Los valores que más caracterizan a la empresa son honestidad, confidencialidad, compromiso, profesionalismo y responsabilidad. Estos han permitido brindar un servicio de calidad a sus clientes y un buen ambiente laboral dentro de la organización.

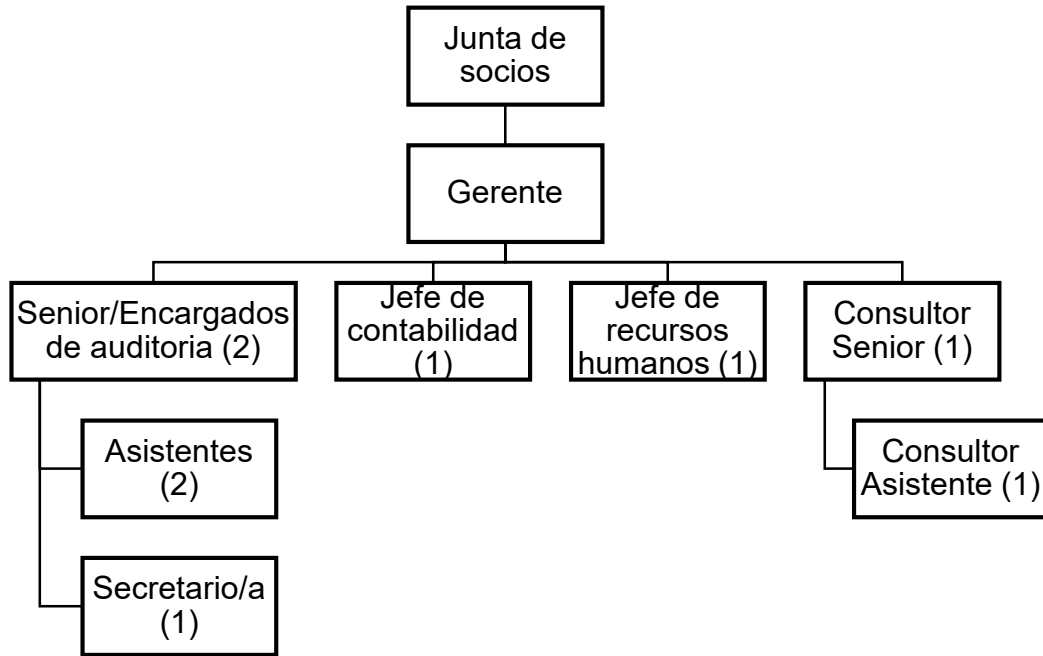
La empresa cuenta con un total de diez empleados, un gerente, un contador, un jefe de recursos humanos, cinco miembros del departamento de auditoría y dos de consultoría. Los clientes son empresas que se encuentran en diferentes ciudades del país, están obligadas a contratar auditoría externa. Actualmente, mantiene una cartera de veintitrés clientes.

3.1.2. Organigrama

A continuación, se visualiza en la figura 5 la estructura organizacional con la que cuenta hoy en día la empresa.

Figura 5

Estructura organizacional de la firma de auditoría



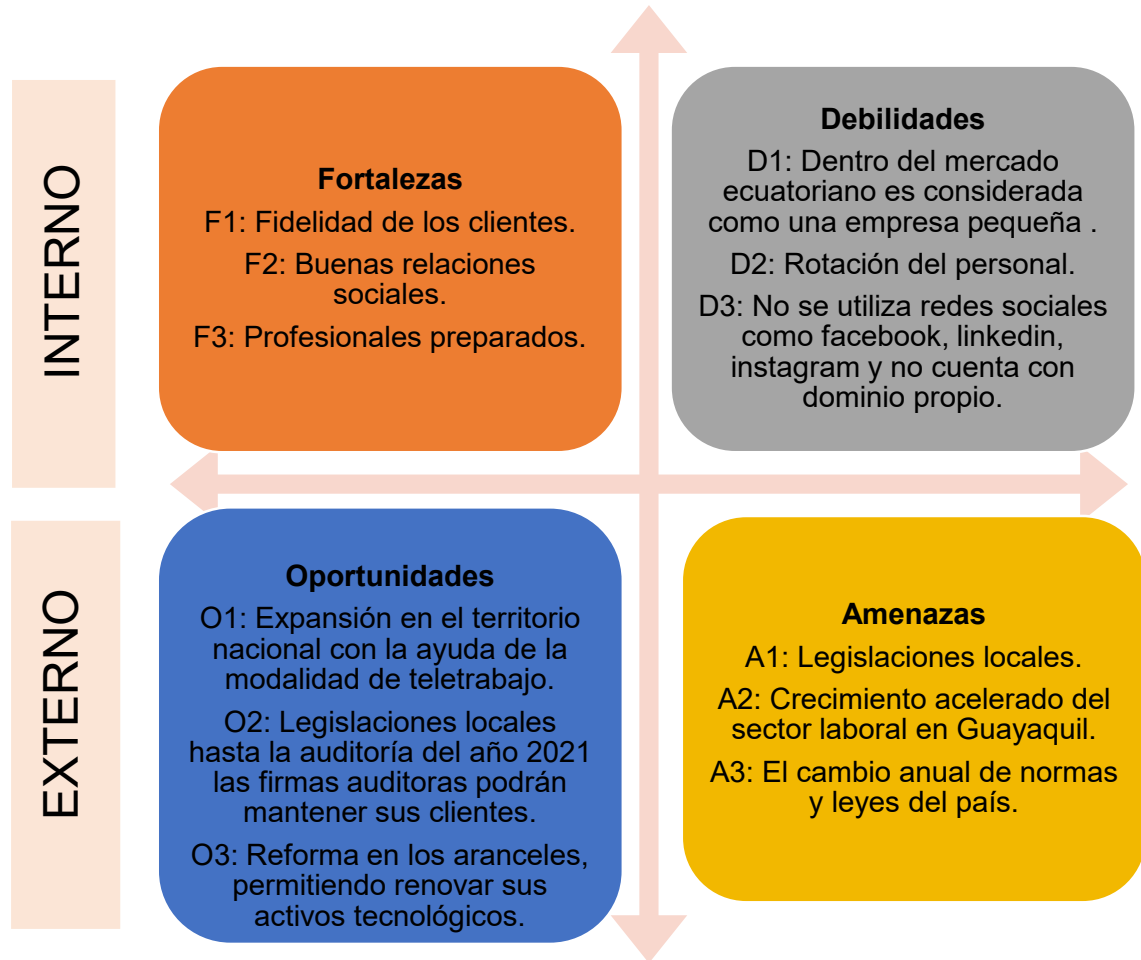
Nota: Información proporcionada por la gerencia de Audicorp Cía. Ltda.

3.1.3. Matriz FODA

A continuación, se visualiza en la figura 6 la matriz FODA proporcionada por la gerencia, la cual proyecta la situación actual de la empresa.

Figura 6

Matriz FODA



Nota: Proporcionado por la gerencia de Audicorp Cia. Ltda.

3.2. Análisis de la situación actual

3.2.1. Análisis horizontal de los estados financieros

Se realizó el análisis de las variaciones de los estados financieros correspondientes al periodo 2018-2020 proporcionados por la gerencia. Como resultado se pudo observar lo siguiente:

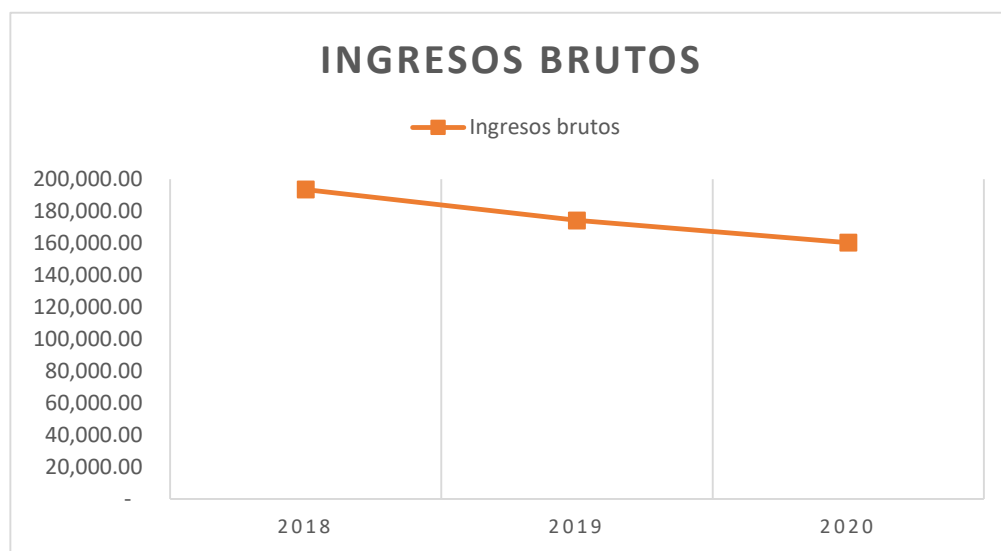
Disminución de los ingresos brutos

La compañía presenta una disminución de ingresos entre el año 2018 y el año 2020. La disminución porcentual del periodo 2019 fue del 10% con relación al 2018

y para el período 2020 fue del 8% con relación al 2019. Cabe recalcar que los gastos han sufrido una disminución proporcional a los ingresos.

Figura 7

Total de ingresos brutos correspondiente al periodo 2018-2020



Se identificó en el análisis de variaciones de los estados financieros que la empresa ha disminuido sus ingresos significativamente. Esto se debe a la siguiente situación:

- Hasta el período auditado 2018 estaba vigente la resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2016-011 que obligaba a toda empresa de interés público sin importar el monto de sus activos a contratar el servicio de auditoría externa, aumentando la demanda del servicio. En octubre 2019 se publicó la resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2019-0014 la cual establece que las entidades de interés públicos cuyos activos superen los quinientos mil dólares americanos estarán obligados a contratar el servicio de auditoría externa. Esta resolución representó para la compañía la pérdida de cuatro clientes en el período 2019.

La empresa en los periodos comprendidos desde el 2018 al 2020 ha perdido doce clientes, considerando que ocho de ellos prescindieron de sus servicios por voluntad propia, se puede observar que posee deficiencias para retener a sus clientes. Dentro de los registros de la empresa se observa tres nuevos clientes.

3.2.2. Análisis de satisfacción del cliente

Como resultado de la encuesta de satisfacción enviada a los clientes se concluyó que no se encuentran totalmente satisfechos con los siguientes factores: el precio y la comunicación con el equipo de auditoría. La tabulación y gráficos de las respuestas de los clientes se puede observar en el anexo A.

3.2.3. Análisis causa raíz

Debido al resultado obtenido del análisis horizontal de estados financieros y de las respuestas en la encuesta de satisfacción del cliente se determinó que el principal problema de Audicorp es la poca fuerza de retención de clientes y la obtención de nuevos clientes. Con el fin de determinar cuál es la causa raíz de este problema se empleó la herramienta "5 porqués".

Tabla 2

Aplicación de la herramienta 5 Porqués

Problema	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?	¿Por qué?
Poca fuerza para retener clientes y captar nuevos clientes	8 de cada 10 propuestas son rechazadas por los clientes.	Audicorp no cuenta con precios competitivos.	Por cada nueva contratación la empresa pierde aproximadamente tres clientes.	Los clientes no están totalmente satisfechos con la comunicación con el equipo de auditoria.	Porque no cuenta con una adecuada gestión en el proceso de selección y retención del personal.
	Los clientes no están totalmente satisfechos respecto a la comunicación que existe con el equipo de auditoria.	No comunican de forma oportuna las diferencias encontradas.	El personal no cuenta con suficientes habilidades comunicativas debido al poco tiempo en la empresa.	El índice de rotación del personal es alto.	

Como se puede observar en la tabla 2, se ha identificado que la causa raíz del problema de Audicorp se debe a la ineficiencia del proceso de selección del personal y la poca fuerza de retención del empleado que posee la compañía, para dar una propuesta de solución a sus problemas se ha decidido implementar la herramienta *benchmarking* con la finalidad de proponer estrategias que permitan aumentar la fuerza de retención del personal, así mismo se ha decidido realizar un cambio radical al proceso de selección del personal mediante la reingeniería.

Además, se ha observado que el índice de rotación del personal es alto en el área de auditoría financiera externa. Los asistentes tienen una rotación aproximada de un año y los encargados/senior cada dos años. Para realizar el cálculo se utilizó datos de enero del 2014 hasta julio 2021.

3.2.4. **Análisis de *Benchmarking***

Con el objetivo de proponer una estrategia que permite reducir el índice de rotación del personal, se utilizó la herramienta *benchamarking*, la cual permitió comparar y aprender respecto a las empresas líderes del sector, consideradas como ejemplo a seguir, alcanzar y superar. Esta comparación se puede observar en la tabla 3. Por motivos de confidencialidad se denominaron a las empresas que se utilizaron para el análisis como empresa A, B y C.

Tabla 3

Análisis Benchmarking

Departamento	Factores	Descripción	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Audicorp
Recursos Humanos	<i>Planes de incentivos y reconocimiento</i>	<i>Las firmas auditoras buscan retener a sus empleados ofreciéndoles ascensos dentro de la estructura organizacional</i>	✓	✓	✓	✗
	<i>Capacitaciones a sus empleados</i>	<i>Para poder brindar un servicio de calidad las firmas tienen como política capacitar a todos sus empleados por lo menos una vez al año</i>	✓	✓	✓	✓
	<i>Beneficios adicionales a los obligados por ley</i>	<i>Las compañías en la actualidad brindan más beneficios a sus empleados que los estipulados en el código del trabajo, dándoles más comodidades a sus trabajadores</i>	✓	✓	✓	✗

Como resultado del *benchmarking* se obtuvo que, a pesar de brindar capacitaciones a sus empleados, Audicorp no cuenta con una adecuada estrategia para retenerlos, como se puede observar las empresas líderes ofrecen beneficios adicionales a los obligados por ley, planes de incentivos y reconocimientos. Por lo que han logrado fidelizar a su personal, obteniendo personas con experiencia y habilidades para brindar el servicio de auditoría externa a los estados financieros.

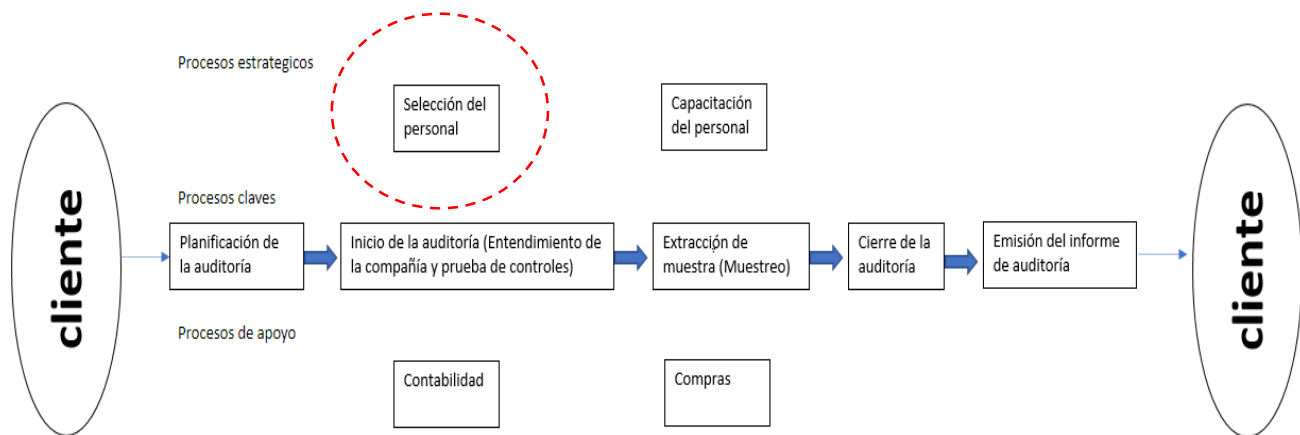
3.3. Diseño de la nueva organización

3.3.1. Mapa de procesos

Se identificó como procesos claves todos los involucrados para la realización de la auditoría a los estados financieros, los cuales se pueden visualizar en la figura 8. Según la estructura, el proceso en el que se propone reingeniería pertenece a los procesos estratégicos de la empresa.

Figura 8

Mapa de procesos



Nota: Proporcionado por la gerencia de Audicorp Cía. Ltda.

3.3.2. Flujo de procesos

En el análisis de la situación actual se determinó que el proceso a rediseñar es el de selección del personal. Para esto, se ha realizado un diagrama de flujo que detalla las actividades del proceso en su situación actual, el cual se puede visualizar en el anexo B y el propuesto en el anexo C. Para el proceso de selección del personal se planteó los siguientes cambios:

Se ha designado las siguientes responsabilidades:

- El gerente es la única persona que debe autorizar una solicitud de requerimiento de personal, debido a que maneja el presupuesto.
- El jefe del departamento solicitante debe presentar la solicitud de requerimiento firmada a recursos humanos, debido a que conoce las necesidades de su

departamento y se encarga de realizar una prueba de conocimientos a los postulantes.

- El jefe de recursos humanos debe publicar la convocatoria, contactarse con los candidatos, realizarle pruebas psicométricas y decidir el candidato más apropiado para la empresa.

Se redacta la descripción del puesto, el cual debe incluir: Perfil, habilidades, responsabilidades y actividades a realizar con la finalidad de captar el personal adecuado para la vacante. Este documento lo elaboran en conjunto el departamento de recursos humanos y el jefe del departamento que solicita el proceso de selección.

Realizar entrevistas tanto el jefe del departamento solicitante como el encargado del departamento de recursos humanos. Se tomará una prueba psicométrica a los postulantes con el fin de obtener una referencia del potencial acorde a las tareas que va a desempeñar.

3.3.3. Políticas internas

En el manual de procesos se detallan los documentos y las políticas propuestas para el departamento de recursos humanos en el proceso selección del personal.

3.4. Resultados

3.4.1. Manual de procedimientos para el departamento de Recursos Humanos

Nombre del proceso Selección del personal	Versión 1	Fecha: 25/0/2021
Departamento Responsable: Recursos Humanos	Código: 01RH	Páginas: 4

Objetivo

Determinar las actividades que se deben realizar en la selección y contratación del personal de la firma de auditoría, para garantizar una adecuada gestión del departamento.

Alcance

El presente manual es aplicable para todo el proceso de selección del personal desde la solicitud hasta la contratación.

Responsable

El responsable de este proceso es el jefe de recursos humanos, quien será el encargado en brindar control sobre las actividades propuestas para cumplir con el objetivo.

Políticas

1. El proceso inicia sólo cuando se reciba la solicitud en el formulario con las respectivas firmas de autorización del gerente y el jefe del departamento solicitante
2. La empresa debe mantener perfiles activos en redes sociales tales como: LinkedIn, Multitrabajos y Facebook, que ayuden a publicar la convocatoria de nuevas plazas de trabajo.
3. Las entrevistas deben ser programadas según la disponibilidad del jefe del departamento y se deberá notificar al postulante con mínimo un día de anticipación.

4. El jefe de recursos humanos debe verificar que el postulante no mantenga una relación que llegue hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con otro empleado en el mismo departamento.

5. Los postulantes deberán presentar el certificado de vacunación emitido por el Ministerio de Salud y los documentos solicitados por la compañía.

6. El contrato debe detallar la remuneración mensual del nuevo empleado del cual se descontará los aportes personales al Instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS) y retenciones por impuesto a la renta de ser el caso.

7. La incorporación del nuevo empleado luego de firmar el contrato no deberá superar los cinco días laborables.

8. El nuevo empleado inicia con un contrato por tres meses de prueba, el mismo que se extenderá al inicio del cuarto mes por un periodo indefinido.

9. Registrar el contrato en el Ministerio del Trabajo y proceder a la afiliación del nuevo empleado al IESS ingresando a la página www.iesgob.ec.

Riesgo del proceso	Control
Contratar personal que no cumple con el perfil requerido por la entidad.	-Definir de forma adecuada el perfil. -Revisar las hojas de vida y verificar que el candidato cumpla con el perfil para el cargo.
No lograr los objetivos preestablecidos por el bajo desempeño de los empleados.	-Realizar una prueba de conocimientos y una psicométrica -Revisar las evaluaciones de desempeño.

Indicadores del proceso

Indicador de rotación del personal			
Objetivo: controlar la rotación del personal para minimizar tiempo y costo de inducción			
Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Índice rotación= (Personal que se separó de la empresa en el período/(personal que se tenía al inicio del período +personal que se tenía al final del período)/2)*100	Semestral	<15%	Jefe de Recursos Humanos
Indicador de retención del personal			
Objetivo: Verificar la eficiencia de las estrategias de retención.			
Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
$\frac{\text{Número actual de empleados}}{\text{Número de trabajadores al comienzo del período}} \times 100$	Anual	<35%	Jefe de Recursos Humanos

Documentos	
Documento	Responsable
Formulario de requerimiento de personal	Jefe de departamento
Contrato	Jefe de Recursos Humanos
Formulario de información del empleado	Jefe de Recursos Humanos

Descripción del proceso	
N°	Actividad
1	El jefe del departamento de recursos humanos recibe la solicitud de la vacante por parte del jefe del departamento solicitante.
2	El jefe de recursos humanos valida que el formulario de solicitud este conforme al formato proporcionado y aprobado por el gerente.
3	El departamento de recurso humano procede a realizar la descripción del puesto y el perfil del candidato junto con el jefe del departamento solicitante.

4	Previo a la convocatoria pública el departamento de recursos humanos analiza la posibilidad de reasignar la vacante a un empleado activo de la compañía, con la finalidad de que la compañía reconozca el esfuerzo de sus empleados y se realiza una convocatoria para poder cubrir el cargo del personal reasignado.
5	El departamento de recursos humanos hace pública la convocatoria de la nueva vacante en las diferentes redes sociales de la compañía. Posterior, se recepta y revisa las hojas de vida de los postulantes con el fin de verificar si cumple con el perfil requerido.
6	El jefe del departamento solicitante realiza una entrevista y prueba de conocimientos al postulante, una vez confirmada su aprobación el departamento de recursos humanos procede a realizar una prueba psicométrica y contactar a sus referencias, en caso de aprobar el departamento solicita la documentación y el postulante procede a firmar el contrato.
7	En caso de que el postulante no apruebe los pasos antes mencionados, el departamento de recursos humanos informará la decisión por medio de correo electrónico agradeciendo el interés.
Revisar en anexo (C) el flujograma propuesto	

3.4.2. Estrategias para la retención del personal

- Anualmente se realizará una evaluación en donde se califique el desempeño del empleado, esta evaluación la hará el jefe del departamento correspondiente. Los empleados que obtengan una calificación superior al 85% serán considerados para ser promovidos. Cabe recalcar que solo podrán ser considerados los empleados que tengan un año o más en la empresa.
- Cuando se genere una nueva vacante dentro de la organización el departamento de recursos humanos buscará satisfacer la necesidad de la compañía promoviendo al empleado con mejor calificación en la evaluación de desempeño en caso de que los

empleados de la compañía no cumplan con el perfil requerido, el departamento de recursos humanos hará pública una convocatoria para dicha vacante.

- Realizar capacitaciones anuales a sus empleados y seguimientos periódicos para conocer las necesidades, preocupaciones e intereses de los empleados.
- El empleado dispondrá de ocho horas anuales de vacaciones adicionales a las estipuladas por ley para ser repartidas de acuerdo con sus necesidades en diferentes días, esto debe ser autorizado por el jefe de su departamento. Para los jefes de departamento deberá ser autorizado por el gerente. El empleado que se acoja a este beneficio deberá llenar el formulario de autorización de servicios, cabe recalcar que las ocho horas no serán acumulables entre años.
- Uno de los principales motivos por el cual existe un alto índice de rotación del personal se debe a que Audicorp no cuenta con sueldos competitivos para sus empleados, por este motivo se propone el siguiente plan de incentivos económicos. Dependiendo de la calificación obtenida en las evaluaciones de desempeño, el personal puede beneficiarse de un aumento de sueldo que se detalla en la tabla 4. Cabe recalcar que para ser beneficiado con el plan de incentivos el personal deberá tener un año o más dentro de la compañía.

Tabla 4

Propuesta de aumento de sueldo

Cargo	1er aumento	2do aumento	3er aumento
Senior/encargado	75.00	100.00	125.00
Asistentes	50.00	75.00	100.00
Jefe de recursos humanos	-	75.00	100.00

Para el cuarto año el personal cuenta con los conocimientos necesarios para ascender en la estructura organizacional de la empresa beneficiándose del plan de ascensos. En el caso que la estructura no permita que el empleado ascienda se mantendrá con su último sueldo.

- Entregar canastas navideñas a todos sus empleados y, realizar una reunión con todo el personal para fomentar un mejor ambiente laboral.
- Enviar correo de felicitaciones los empleados por sus cumpleaños y, mensualmente enviar un correo al inicio del mes detallando todos los cumpleaños del mes.

3.4.3. Estructura de costos y viabilidad de la propuesta

3.4.3.1. Análisis de costos de la situación actual

En esta sección se analizó todos los costos que la compañía asume actualmente previo a la propuesta de reingeniería en el proceso de selección de personal y estrategias para la retención de este.

Costo incurrido por los participantes del proceso

Dentro del proceso de selección existe participación directa del gerente general y del jefe de recursos humanos, por lo que el proceso demora más de lo debido. El tiempo promedio para contratar al personal es de un mes y medio. Considerando el sueldo de los participantes en el proceso se obtiene el siguiente valor.

Tabla 5

Detalle de sueldos y horas invertidas en el proceso

	Sueldo	Horas invertidas en el proceso
Gerente	1,800.00	40
Jefe de recursos humanos	600.00	60

Costo que representa la participación directa del gerente

$$= \frac{\text{Sueldo mensual}}{240} \times 40$$

$$\text{Costo que representa la participación directa del gerente} = \$300.00$$

Costo que representa la participación directa de recursos humanos

$$\frac{\text{Sueldo mensual}}{240} \times 40$$

Costo que representa la participación directa de recursos humanos

= \$100.00

Como resultado del análisis de la situación actual del proceso se obtuvo lo siguiente:

- Los asistentes de auditoría (2) rotan una vez al año
- Los encargados de auditoría (2) rotan una vez cada dos años

Por lo que se realizó el siguiente cálculo para conocer el costo incurrido en dos años.

Veces que rotan los asistentes de auditoría cada dos años: 4 veces

Veces que rotan los encargados de auditoría cada dos años: 2 veces

$$(300.00 + 100.00) * (4 + 1) = 2,000.00$$

Costo incurrido por el tiempo de adaptación del nuevo recurso

Una vez contratado el nuevo personal se programa una inducción para la adaptación en Audicorp en donde se designa una persona como ayudante y guía. Este proceso se realiza durante una semana. En el cual se invierte aproximadamente 8 horas.

Para el ingreso de un nuevo asistente de auditoría se designa un encargado/senior para su capacitación, en el caso de que el nuevo personal sea un encargado/senior de auditoría la persona responsable de su inducción será el gerente.

Se realizaron los siguientes cálculos para determinar los valores incurridos en dos años:

Ingreso de un nuevo asistente de auditoría

Sueldo del asistente de auditoría \$500

Sueldo del senior/encargo de auditoría \$1200

Costo de capacitar a un nuevo asistente de auditoría

$$\frac{\text{Sueldo mensual asistente}}{240} * 8 + \frac{\text{Sueldo mensual } \frac{\text{senior}}{\text{encargado}}}{240} * 8$$

$$\text{Costo de capacitar a un nuevo asistente de auditoría} = \$56.67$$

Ingreso de un nuevo senior/encargado de auditoría

Sueldo de un senior/encargo de auditoría \$1200

Sueldo del gerente \$1800

Costo de capacitar a un nuevo senior/encargado de auditoría

$$\frac{\text{Sueldo mensual senior/encargado}}{240} * 8 + \frac{\text{Sueldo mensual del gerente}}{240} * 8$$

$$\text{Costo de capacitar a un nuevo asistente de auditoría} = \$100.00$$

Valor incurrido en dos años

$$56.67 * 4 + 100.00 * 2 = 426.68$$

Pérdida de clientes

Como se pudo observar en el análisis de causa raíz los principales motivos por los cuales la compañía no logra retener a sus clientes son:

- El cliente no está totalmente conforme respecto a la comunicación que existe con el personal de auditoría de Audicorp.
- Como consecuencia de la competencia que existe en el mercado el cliente consigue propuestas de auditoría externa con honorarios más bajos.

A continuación, se analiza el impacto económico sobre los ingresos de Audicorp:

Entre los periodos 2018 - 2020 la empresa disminuyó su facturación en US\$ 24,672.96 por clientes que decidieron cambiar de auditor externo y US\$ 8,624.00 por clientes excluidos de la obligatoriedad de contratar auditoría externa según resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2019-0014.

De los clientes que decidieron cambiar de auditor externo el 70% corresponde a la inconformidad en la comunicación con el personal de Audicorp (análisis

efectuado en el capítulo 3 del presente proyecto de grado) y el 30% a honorarios no competitivos.

Con el propósito de disminuir el impacto económico ocasionado por los clientes que decidieron cambiar de auditor externo por honorarios no competitivos, la compañía implementó la política de otorgar descuentos que fluctúan hasta el 5% del contrato con relación al costo del año anterior, reduciendo significativamente el porcentaje de clientes que deciden prescindir de los servicios de Audicorp.

Los gastos y pérdidas incurridos por el alto índice de rotación del personal de Audicorp en un periodo de dos años son los siguientes:

Tabla 6

Costos incurridos en la actualidad

Costo / Pérdida	Valor US\$
Costo incurrido por los participantes del proceso	2,400.00
Costo incurrido por el tiempo de adaptación del nuevo recurso	426.68
Pérdida de clientes (24,672.96*70%)	17,271.07
Total	20,097.75

3.4.3.2. Análisis de costos y beneficios de implementar la propuesta de reingeniería

Tabla 7

Inversión inicial

Inversión Inicial	Costo US\$
Capacitaciones	441,68
Total	441,68

Tabla 8*Total de costos incurridos en capacitaciones*

Capacitación	Horas	Costo US\$
Capacitación a la organización sobre aplicación de reingeniería	4	141.68
Uso de documentos soporte a los jefes de departamentos y gerencia	6	150.00
Descripción de funciones y actividades en el diagrama de flujo	6	150.00
Total horas	16	441.68

A continuación, se desglosa los rubros correspondientes a capacitaciones:

Tabla 9*Desglose de costos incurridos en capacitaciones*

Costo incurrido por las capacitaciones	Número de empleados	Costo por hora hombre US\$	Costo total por hora US\$
Capacitación a la organización sobre aplicación de reingeniería			35.2
Gerente	1	7.50	7.50
Jefes del departamento	3	5.00	15.00
Recursos humanos	1	2.50	2.50
Contador	1	2.50	2.50
Asistentes	3	2.08	6.25
Secretario/a	1	1.67	1.67
Uso de documentos soporte a los jefes de departamentos y gerencia			25.00
Gerencia	1	7.50	7.50
Jefes del departamento	3	5.00	15.00
Recursos humanos	1	2.50	2.50

Descripción de funciones y actividades en el diagrama de flujo			25.00
Gerencia	1	7.50	7.50
Jefes del departamento	3	5.00	15.00
Recursos humanos	1	2.50	2.50

Adicional al costo de las capacitaciones, se realizó una estimación del valor correspondiente a los honorarios del presente proyecto por aproximadamente US\$ 4,500.00 dando el valor de US\$ 5,000.00 para la implementación de la propuesta.

Para la realización del flujo de caja se consideró las estrategias de retención propuestas y la reingeniería al proceso de selección del personal.

Tabla 10

Flujo de caja proyectado

Años	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-5,000.00					
Ahorro por proceso de selección no realizado		412.50	825.00	412.50	412.50	206.25
Ahorro por capacitación de nuevo empleado		113.34	313.34	113.34	156.67	56.67
Ingreso por clientes retenidos		6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Ingreso por nuevos clientes		3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00
(-) Aumento de sueldos		-3,600.00	-6,000.00	-7,800.00	-5,100.00	-5,400.00
(-) 8 horas libres adicionales a vacaciones		-226.67	-226.67	-226.67	-226.67	-226.67
(-) Canastas navideñas		-280.00	-280.00	-280.00	-280.00	-280.00
Flujo de caja	-5,000.00	5,869.17	4,081.67	1,669.17	4,412.50	3,806.25
VAN	11,884.91					
TIR	89%					

3.4.4. Análisis de productividad

Antes de la reingeniería

Los empleados de Audicorp rotan de la siguiente manera:

- Senior/encargado de auditoría: una vez cada dos años.
- Asistente de auditoría: una vez cada año.

El tiempo que se demora el proceso de selección del nuevo personal es aproximadamente mes y medio. Considerando los datos anteriores se calcula las horas donde los puestos de trabajo de la organización no generan beneficios.

Cabe recalcar que los asistentes no renuncian al mismo tiempo, es decir que durante el año se debe abrir el proceso de selección dos veces, las horas hombres perdidas por la situación se detallan a continuación:

Días improductivos en el proceso de selección de los nuevos asistentes: 76 días.

Días incurridos para la capacitación de los nuevos asistentes: 2 días.

Total de días improductivos de los asistentes de auditoría: 78 días.

Días laborables de los asistentes de auditoría en el año: 524 días.

Es decir que el 14.86% del total de horas laborables del puesto de asistente de auditoría no están generando valor a la compañía.

Audicorp cuenta con dos seniors de auditoría, el problema de retención del personal solo se observa en uno, se detallan las horas hombres que no generan beneficio a la compañía:

Días improductivos por el proceso de selección del nuevo senior cada dos años: 38 días.

Días incurridos para la capacitación del nuevo senior: 1 día

Total de días improductivos del senior de auditoría cada dos años: 39 días.

Días laborables del senior de auditoría cada dos años: 524 días.

Es decir que el 7.44% del total de horas laborables del puesto de senior de auditoría no están generando valor a la compañía.

Análisis de la productividad después de la implementación del proyecto.

Gracias al plan de incentivos se estima retener el personal de Audicorp por mínimo cuatro años, es decir, se eliminará en su totalidad las horas hombres perdidas

por cuatros años, adicional la propuesta ha mejorado el proceso de selección del personal. Esto permitió reducir el tiempo que se demoraba en cerrar cada proceso en un 60% aproximadamente. Permitiendo que Audicorp esté en la capacidad de aumentar su productividad.

CAPÍTULO 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Luego de haber realizado el análisis de la situación actual en la firma de auditoría externa Audicorp, se detectó en los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente que estos se encuentran parcialmente satisfechos respecto a los honorarios, la comunicación, la atención del servicio, la comunicación de observaciones y no conformidades en el programa de auditoría, dando como consecuencia poca fuerza de retención y obtención de clientes.
- Con el análisis de la herramienta de los cinco porqués se pudo detectar que la causa raíz del problema se encuentra en la selección del personal y además, se identificó que la empresa no cuenta con estrategias para retenerlos, en especial en el área de auditoría financiera externa, provocando insatisfacción en sus clientes.
- La herramienta *benchmarking* permite comparar y aprender frente a empresas líderes del sector, su uso en el departamento de recursos humanos ayudó a identificar los factores que afectan a la obtención de ventajas competitivas. Para Audicorp se empleó el *benchmarking* competitivo en busca de estrategias para subsanar los puntos débiles encontrados en el proceso.
- El personal del área de auditoría financiera presenta un alto índice de rotación, se identificó que los asistentes se retiran cada año y los seniors cada dos años debido a que la empresa no cuenta con un plan de incentivos y reconocimientos, con la estrategia de sueldos competitivos se estima que la rotación cambie a cada cuatro años.
- Se diseñó la propuesta de reingeniería de procesos al departamento de recursos humanos para la empresa Audicorp, realizando cambios en los procesos de selección, reclutamiento y contratación. Además, se diseñaron documentos soporte para ejecutar las actividades detalladas, siendo estos formularios de requerimiento de personal, la ficha de información de personal, la ficha de permisos y vacaciones y por último la evaluación de desempeño.

4.2. Recomendaciones

- La compañía debe implementar las estrategias propuestas para retener el personal, con la finalidad de tener un equipo de trabajo más experimentado y que cumpla con los requerimientos del cliente, brindando un servicio de calidad.
- Se recomienda a Audicorp implementar el uso de redes sociales tales como: LinkedIn, Multitrabajos, Facebook, entre otras para captar clientes y publicar convocatorias de vacantes.
- Realizar seguimientos para verificar el cumplimiento del proceso de selección del personal y de los controles establecidos en el manual de procedimientos para mitigar riesgos.
- Se recomienda que la empresa cree una cuenta de correo electrónico con su dominio para mejorar su imagen al comunicarse con los clientes, demostrando confianza, seriedad y compromiso.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, M. G., & Pincay, D. E. (2014, Noviembre). *www.dspace.ups.edu.ec*. Retrieved from Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta del modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>
- Alfaro, G. (2009). *Administración para la calidad total*. Retrieved from <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-14-administracion-de-la-calidad-ALFARO-CALDERON.pdf>
- Badia, A., & Bellido, S. (1999). *Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad-ISO 9000, gestión por procesos, Diagramas de proceso, gestión de la calidad total, benchmarking, reingeniería*. Madrid: Tecnos.
- Balm, G. (1996). *Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?, Benchmarking for Quality Management and Technology*. MCB University Press.
- Bover, A. (2020, Octubre 22). *Marzars quiere crecer con compras para consolidar el mercado*. Retrieved from <https://www.icjce.es/adjuntos/rp-231020.pdf>
- Cerem. (2016, Agosto 16). *Los 5 porqués de los problemas*. Retrieved from <https://www.cerem.ec/blog/los-5-porques-de-los-problemas>
- Champy, J., & Hammer, M. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Coello, A. (2015, Mayo 15). *Análisis horizontal y vertical de estados financieros*. Retrieved from https://www.academia.edu/33425662/VII_%C3%81rea_Finanzas?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page
- Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gavilanes, J. C. (2017). *Cybertesis Repositorio de tesis Digital*. Retrieved from <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6713>

- Grados, J., & Elda, S. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. México: El Manual Moderno.
- Herrera, M. (2008, Mayo). *www.uv.mx/gestion*. Retrieved from Diseño de un Sistema de Gestión de la calidad para una microempresa: <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/miriam-herrera-mendoza.pdf>
- Imai, M. (2001). *Kaizen la clave de la ventaja japonesa*. México: Compañía editorial continental.
- Intxaurburu, M., & Ochoa, C. (2005, Mayo). *Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking*. Retrieved from <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/11032/3-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ISO, O. I. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. Northwestern University: ESAN.
- Lopez, P., & Roldan, S. F. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. 35.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercado*. México: Pearson Education.
- Manene, L. (2011, Julio 28). *los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1630113851&Signature=hPpl0-fZ53oWVS26V~3KTA5BGH1Q4s0Zhvp9Q7a22q7RjBcAkatwxd0PbtLUVomSm~EZD2MHKKf5UFd1lsRSfY2xgiErj~7ORM0H1NejC30m0mxXnWhFSCCi~C
- Monga, M. (2018, Febrero). <http://repositorio.utc.edu.ec>. Retrieved from Propuesta de Reingeniería de procesos administrativos para la empresa SEPRYTSA S.A.: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4511/1/PI-000757.pdf>
- Peña, S. C., & Acosta Perez, I. Y. (2013). *Repositorio Digital*. Retrieved from <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/395>
- Rico, R. (1998). *Satisfacción y deleite total de los clientes*. Buenos Aires: Macchi.
- Roig, A. (1998). *L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental*. Retrieved from <https://www.raco.cat/index.php/liligall/article/download/339448/430402>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Sánchez, G. (2006). *Auditoría de estados financieros*. México: Pearson.
- Sandoval, H. (2012). *Introducción a la auditoría*. México: Red Tercer Milenio.

Sotomayor, M. S. (2018, Mayo). *Repositorio Digital*. Retrieved from
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/17877>

Spendolini, M. J. (1995). *Benchmarking*. Norma.

ANEXO A

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL SERVICIO DE AUDITORÍA FINANCIERA

1. ¿Cuánto tiempo Audicorp ha sido su auditor externo?

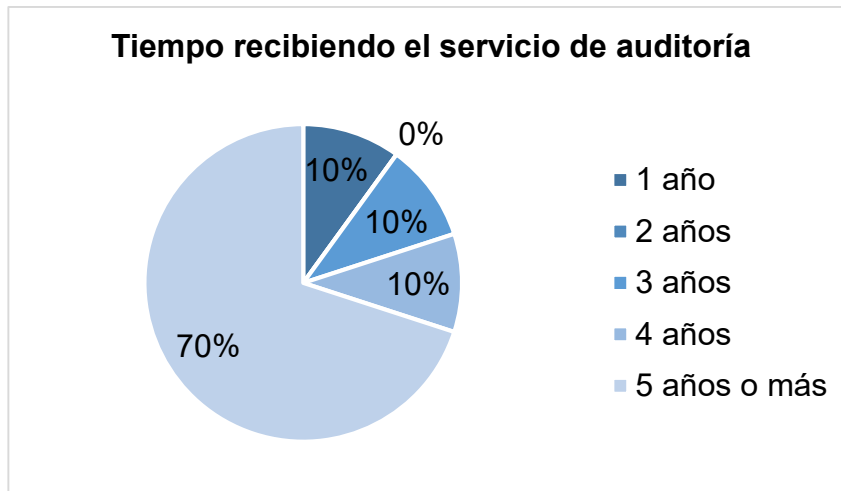
Tabla A1

Valores de la empresa

Tiempo recibiendo el servicio de auditoría		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 año	1	10%
2 años	0	0%
3 años	1	10%
4 años	1	10%
5 años o más	7	70%
Total	10	100%

Figura A1

Tiempo recibiendo el servicio de auditoría externa financiera



2. De los siguientes valores, ¿Cuál o cuáles describen mejor a Audicorp?

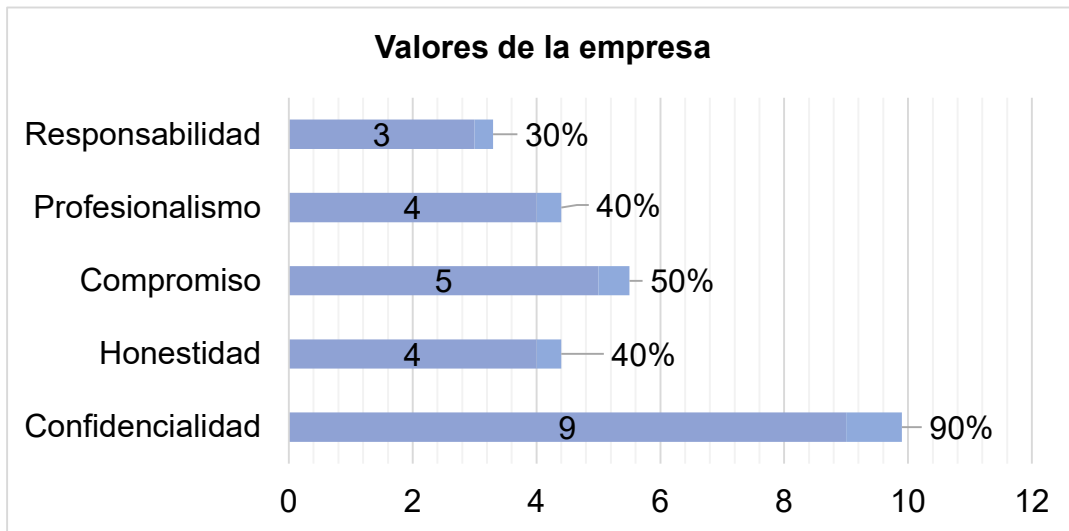
Tabla A2

Valores de la empresa

Valores de la empresa		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Confidencialidad	9	90%
Honestidad	4	40%
Compromiso	5	50%
Profesionalismo	4	40%
Responsabilidad	3	30%
Total	10	100%

Figura A2

Valores de la empresa



3. Califique el servicio para los siguientes parámetros

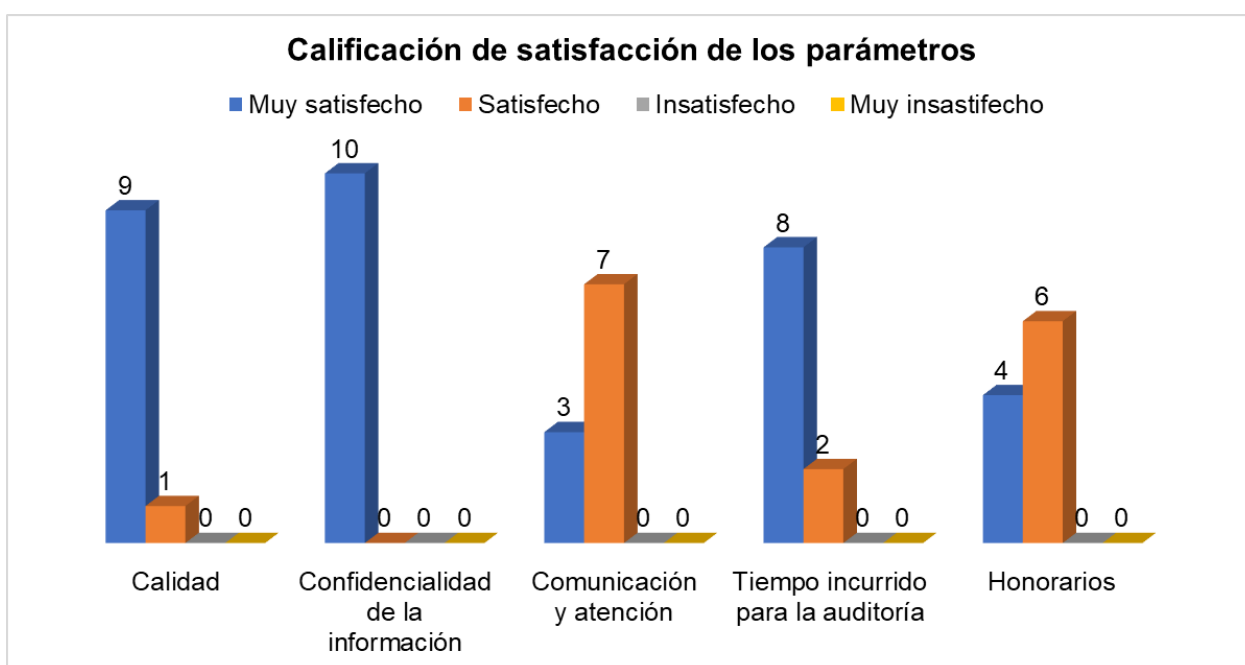
Tabla A3

Calificación de satisfacción de calidad, confidencialidad, comunicación, tiempo y honorario

Opciones	Calidad	Confidencialidad de la información	Comunicación y atención	Tiempo incurrido para la auditoría	Honorarios
Muy satisfecho	9	10	3	8	4
Satisfecho	1	0	7	2	6
Insatisfecho	0	0	0	0	0
Muy insatisfecho	0	0	0	0	0
Total	10	10	10	10	10

Figura A3

Calificación de satisfacción de calidad, confidencialidad, comunicación, tiempo y honorario



4. ¿Considera que Audicorp ofrece un valor agregado en su servicio de auditoría externa?

Tabla A4

Calificación de valor agregado

Valor Agregado		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Figura A4

Valor agregado



5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio brindado por Audicorp?

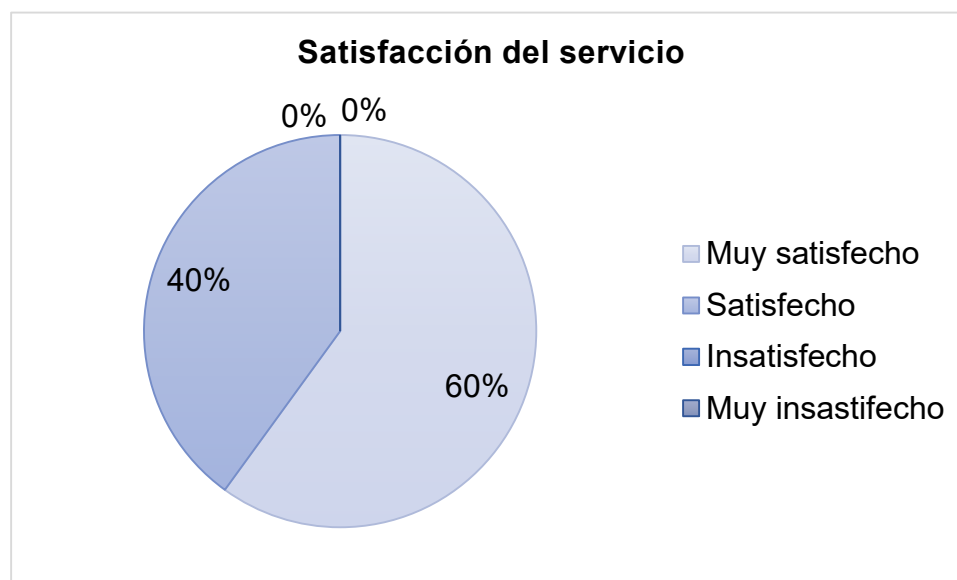
Tabla A5

Calificación de Satisfacción del servicio

Satisfacción del servicio		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	6	60%
Satisfecho	4	40%
Insatisfecho	0	0%
Muy insastifecho	0	0%
Total	10	100%

Figura A5

Satisfacción del servicio recibido



6. ¿Cómo fue su experiencia en relación con el servicio de auditoría?

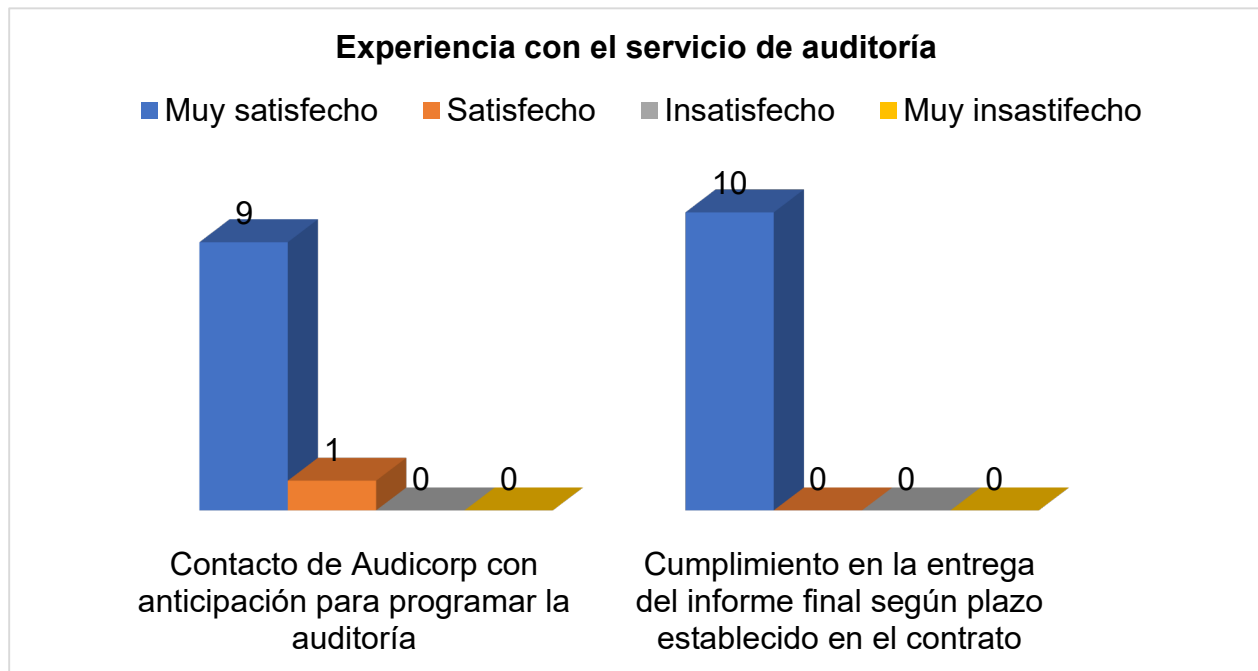
Tabla A6

Calificación en relación con el servicio de auditoría

Opciones	Contacto de Audicorp con anticipación para programar la auditoría	Cumplimiento en la entrega del informe final según plazo establecido en el contrato
Muy satisfecho	9	10
Satisfecho	1	0
Insatisfecho	0	0
Muy insatisfecho	0	0
Total	10	10

Figura A6

Calificación en relación con el servicio de auditoría



7. ¿Cómo fue su experiencia en relación con el auditor?

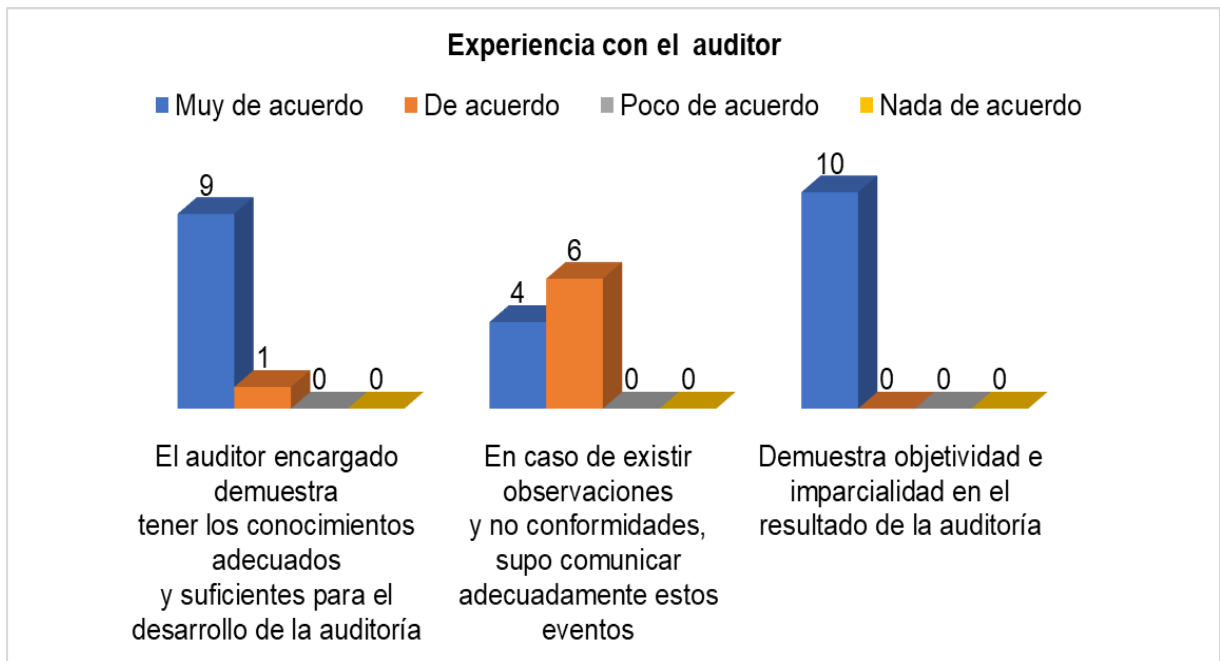
Tabla A7

Calificación en relación con el servicio brindado por el auditor

Opciones	El auditor encargado demuestra tener los conocimientos adecuados y suficientes para el desarrollo de la auditoría	En caso de existir observaciones y no conformidades, supo comunicar adecuadamente estos eventos	Demuestra objetividad e imparcialidad en el resultado de la auditoría
Muy de acuerdo	9	4	10
De acuerdo	1	6	0
Poco de acuerdo	0	0	0
Nada de acuerdo	0	0	0
Total	10	10	10

Figura A7

Calificación en relación con el servicio brindado por el auditor



8. ¿Renovaría el contrato con la firma auditora para el periodo 2021?

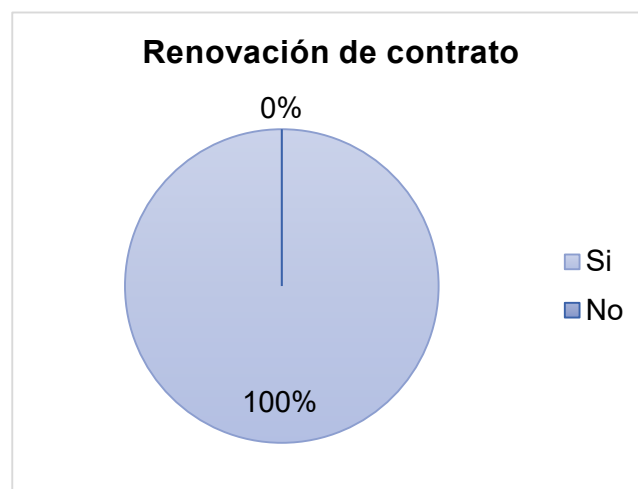
Tabla A8

Calificación en relación con el servicio brindado por el auditor

Renovación de contrato		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Figura A8

Calificación en relación con el servicio brindado por el auditor



9. Teniendo en cuenta su experiencia ¿Recomendaría el servicio de Audicorp?

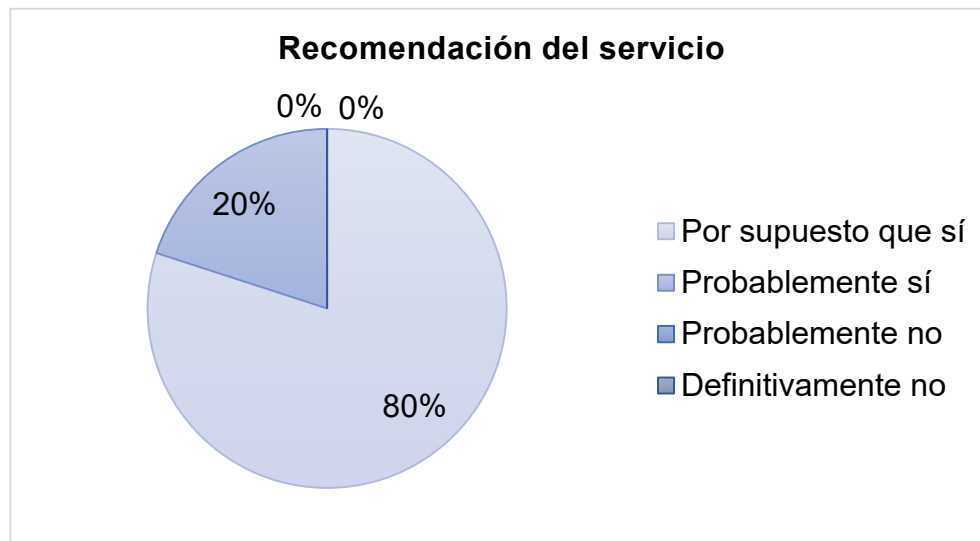
Tabla A9

Recomendación del servicio

Recomendación del servicio		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por supuesto que sí	8	80%
Probablemente sí	2	20%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
Total	10	100%

Figura A9

Recomendación del servicio



10. ¿Tiene algún otro comentario o sugerencia del servicio brindando por Audicorp?

Los clientes no realizaron comentarios.

11. En general, ¿Cómo calificaría el servicio de Audicorp? (Considere que 5 es la puntuación más alta)

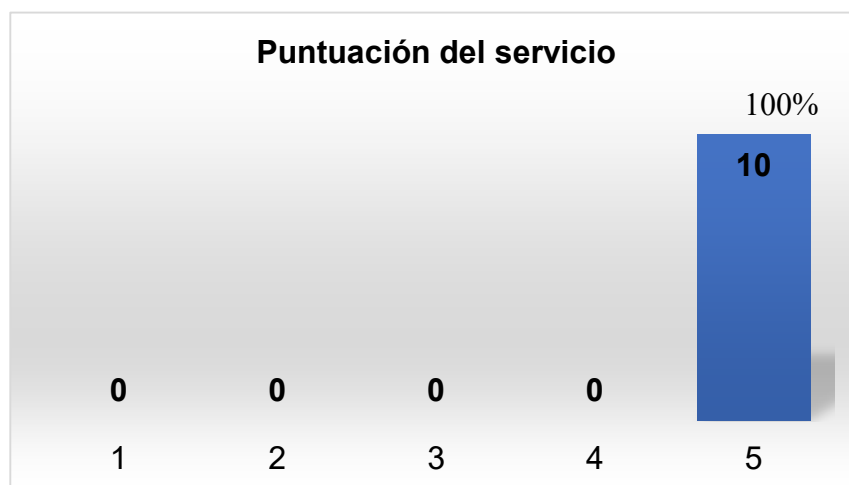
Tabla A10

Puntuación del servicio

Puntuación del servicio		
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	10	100%
Total	10	100%

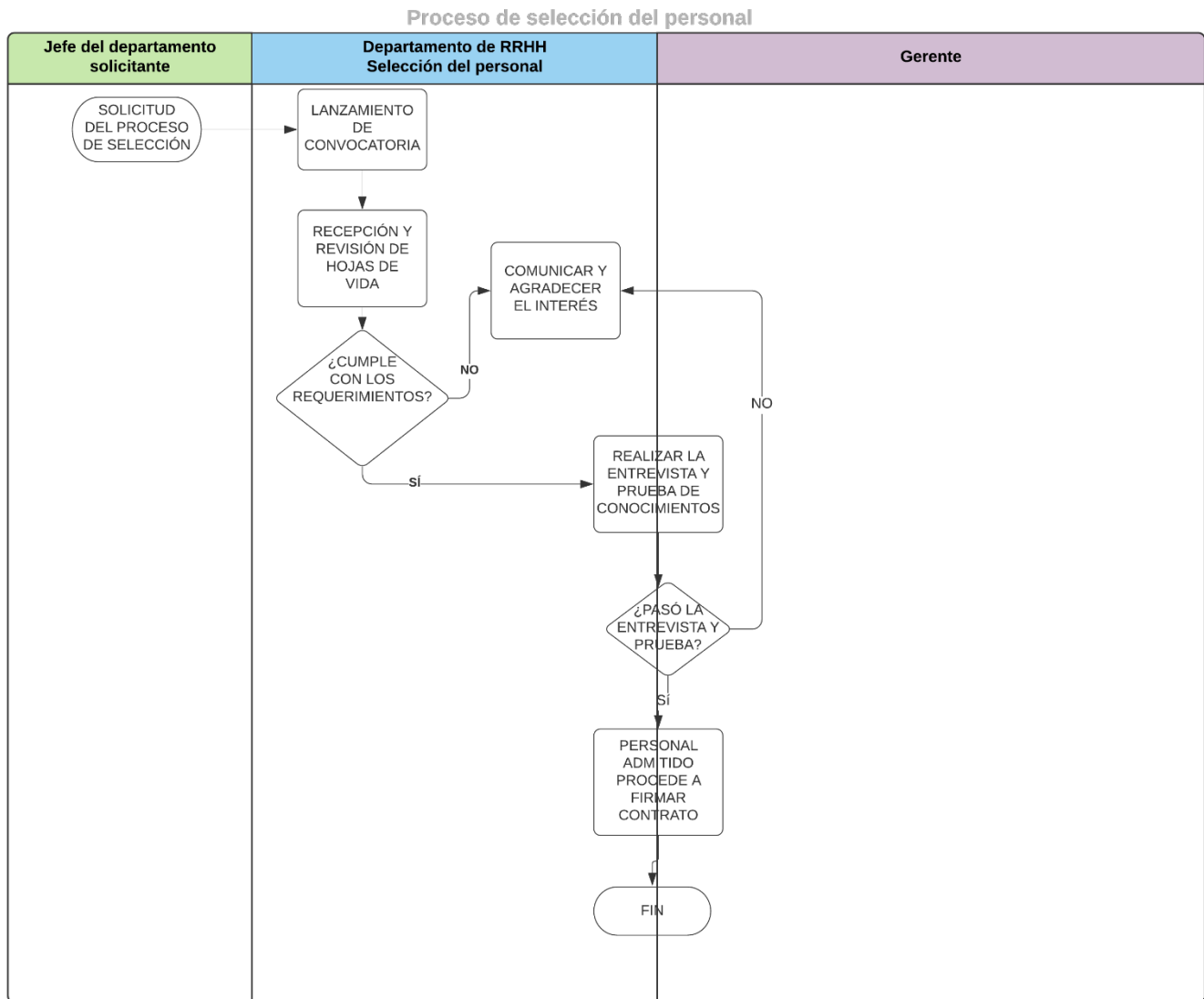
Figura A10

Puntuación del servicio



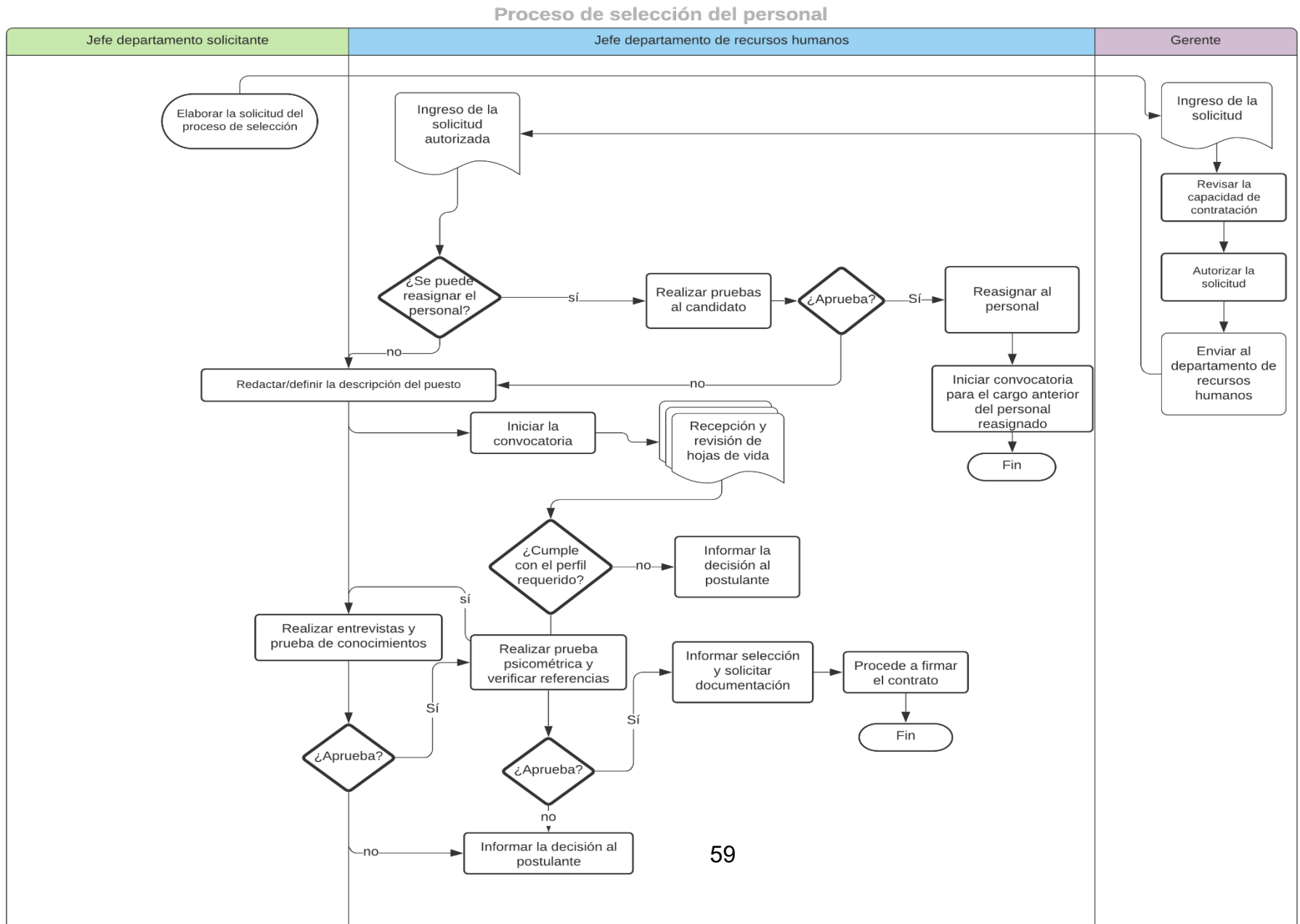
ANEXO B

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



ANEXO C

DIAGRAMA DE FLUJO LUEGO DE APLICAR REINGENIERÍA AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL



ANEXO D

DOCUMENTOS SOPORTE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Audicorp Cía. Ltda. Evaluación de desempeño

Nombre de evaluado: _____

Nombre del evaluador: _____

Departamento: _____

Fecha: _____

Instrucciones

En la siguiente evaluación encontrará aspectos necesarios que debe poseer un profesional de Audicorp, califique de acuerdo a su criterio y su experiencia con su subordinado. En una escala de 1 al 5 en donde 1 es el más bajo y 5 es el más alto

		Calificación
Trabajo en equipo	Establece buenas relaciones con su equipo de trabajo	
	Valora y respeta los puntos de vista diferentes.	
	Una vez termina sus actividades pregunta al equipo en que más lo puede ayudar	
	Procura que todos los miembros del equipo logren expresar sus opiniones	
	Se interesa por el estado de ánimo de sus compañeros	
	Aporta un valor adicional en el trabajo del equipo.	
	Permite que el grupo exprese sus ideas	
Calidad de su trabajo	Es Proactivo y genera ideas innovadoras y creativas	
	Demuestra responsabilidad en todas sus asignaciones	
	Siempre se muestra optimista ante los problemas	
	Puede trabajar sin la necesidad de la supervisión del jefe inmediato	
Valores del empleado	Actúa con integridad y ética.	
	Acepta la retroalimentación de su trabajo	
	Siempre busca la manera de poder adquirir más conocimientos	
	Asume su responsabilidad cuando comete un error	
	Mantiene su lugar de trabajo limpio y ordenado	
	Posee la capacidad de solucionar problemas por sí mismo	
	Expresa su opinión de una forma clara y asertiva	

Firma del evaluador

Audicorp Cía. Ltda.
Formulario de autorización de permisos y vacaciones

DATOS PERSONALES

Nombres: _____

Apellidos: _____

Área: _____

Cargo: _____

Tipo de permiso

Vacaciones	<input type="checkbox"/>
Permiso de paternidad	<input type="checkbox"/>
Permiso de maternidad	<input type="checkbox"/>
Permiso por enfermedad	<input type="checkbox"/>
Permiso personal	<input type="checkbox"/>

Tiempo del permiso

Horas

Días

Fecha de inicio del permiso

Fecha fin del permiso

Yo _____ jefe del departamento de _____ autorizo a _____ que se desempeña en el cargo de _____ el siguiente permiso que inicia el _____ hasta _____

Firma del empleado

Firma de autorización del jefe del departamento

Firma del jefe de recursos humanos

Audicorp Cía. Ltda.
 Ficha de información de empleados

Datos Personales

Nombres: _____ Apellidos: _____

Edad: _____

Fecha Actual

Nacionalidad: _____ Correo Electrónico: _____

Lugar y fecha de nacimiento: _____

Domicilio: _____ Teléfono: _____

Cédula de identidad: _____ Estado Civil: _____

DATOS ACADÉMICOS

Instrucción	Nombre de la institución educativa	Años
Primaria		
Secundaria		
Universidad		
Otros		

DATOS FAMILIARES

Estado civil Soltero/a Casado/a Divorciado/a Unión libre

Cargas familiares

Nombre del Cónyuge o conviviente	Fecha de nacimiento	Edad

Nombre de los Hijos	Fecha de nacimiento	Edad

Nombre del Padre	Actividad	Edad

Nombre de la Madre	Actividad	Edad

Nombre de los Hermanos	Actividad	Edad

ENFERMEDADES O ACCIDENTES

Tiene ud. algún defecto físico que le impida hacer ciertos tipos de actividades: _____

Describe el defecto físico y especifique las limitaciones de actividades: _____

Indique enfermedad o accidente que haya tenido ocasionando descanso médico por más de 30 días: _____

EXPERIENCIAS DE TRABAJO

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____ Teléfono: _____

Tipo de Empresa: _____

Puesto Desempeñado: _____

Funciones Principales: _____

Fecha de entrada: _____ Último Sueldo: _____

Fecha de salida: _____ Motivo de Salida: _____

Nombre y puesto de su jefe inmediato: _____

HABILIDADES

En qué área/departamento/sección le gustaría trabajar: _____

PARA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Fecha de ingreso: _____

Remuneración: _____

Organización: _____

Cargo: _____

Recursos Humanos: _____

Departamento/Sección: _____

No seleccionado: _____

Autorizó el ingreso: _____

Certifico que la información proporcionada es verídica y autorizo a Audicorp Cía Ltda verificar los datos proporcionados, acepto que cualquier declaración falsa será motivo suficiente para no ser considerado en el proceso de selección.

Firma del empleado

Firma del jefe de recursos humanos

Audicorp Cía. Ltda.
Audicorp Cía. Ltda. Formulario de requerimiento de personal

DATOS GENERALES

Jefe solicitante: _____

Área: _____

Fecha de solicitud: _____

UBICACION

El jefe solicitante debe incluir en esta sección el nivel en el que se encuentra el cargo que solicita dentro de la estructura organizacional

Ejemplo:

Jefe del departamento de Contabilidad

Asistente Contable

DATOS DEL CARGO A CUBRIR

Cargo: _____

Funciones: _____

Tipo de contrato: Temporal Reemplazo Prueba Indeterminado

Dedicación: Tiempo completo Medio tiempo Otro: _____

Horario: _____

Remuneración

:

REQUISITOS DEL POSTULANTE

Carrera universitaria: _____

Rango de edad: _____

Competencias: _____ Experiencia mínima: _____

Idiomas: _____

Manejo de sistemas: _____

Firma del jefe del departamento solicitante

Firma del Gerente General