



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Diseño de un Sistema de Control Aplicado al Área de Auditoría de una Firma Auditora, para la Mejora Administrativa y Financiera, a través de levantamientos de Indicadores de Medición.

## **TESIS DE GRADO**

SEMINARIOS DE GRADUACIÓN: ESTRATEGIA APLICADA AL CONTROL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADOR PÚBLICO  
AUTORIZADO

Presentado por:

Karen Maricela Holguín Rodríguez  
Cynthia Margarita Palacios Morán

Guayaquil – Ecuador

2010

## **DEDICATORIA**

A Dios por alcanzar una meta más en mi vida, a mi familia quienes fueron el pilar fundamental del éxito de mi carrera universitaria, porque confiaron en mí.

En especial a Georgina Rodríguez, mi querida madre, que me enseñó a luchar por los sueños y a no desistir ante las adversidades.

Karen Holguín Rodríguez

A Dios, a mi familia, a mis profesores, con el único propósito de poner a disposición a toda la comunidad Politécnica el conocimiento y perseverancia de esta obra que fue realizada con la mejor calidad, tanto en su diseño y presentación como en su contenido con el objetivo primordial de ofrecer una útil herramienta que pueda ser aplicada en la vida profesional.

Cynthia Palacios

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por ser testigo del esfuerzo y sacrificio de estos años de estudio. A mis padres que siempre me apoyaron, a mis maestros y maestras que supieron compartir sus conocimientos y experiencias laborales; que me servirán de mucho en la vida profesional. A mis amigas y amigos que me enseñaron que se puede mantener un equilibrio entre ser competitiva y buena amiga.

Karen Holguín Rodríguez

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral por ser la impulsadora de mis conocimientos, por formar en mis sólidos valores, y a mis padres por ser parte única del esfuerzo invertido en mi educación en cada etapa de mi vida. Una vez más gracias.

Cynthia Palacios

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

Ing. Diana Montalvo Barrera  
DIRECTORA DE TESIS

---

Ing. Alice Naranjo Sánchez  
DELEGADA

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

---

Karen Holguín Rodríguez

---

Cynthia Palacios Morán

## **RESUMEN**

El presente trabajo llevará a cabo el diseño de un Sistema de control aplicado al área de auditoría de una Firma Auditora, a la que se denominó “KHCP” por cuestiones de confidencialidad, para la mejora administrativa y financiera a través del levantamiento de indicadores de medición.

El sistema de control se aplica estrictamente a las necesidades de la empresa como Firma Auditora; por esta razón, la base de este trabajo se desarrolla en el entorno del sistema Kaizen y el Gemba, aplicando las 5 S y el ciclo PHVA. Aunque el desarrollo del mismo se fundamenta en la aplicabilidad de las 5 S, éste posee como complemento algunas herramientas de control que ayudarán al mejor desempeño de la organización como tal. De esta manera, se permite crear indicadores que ayuden al control, medición y mejora de los principales problemas que acoge la empresa.

En el primer capítulo se detallan los antecedentes que son la información básica de la empresa para tener un conocimiento amplio de KHCP como Firma Auditora y los servicios que presta.

En el segundo capítulo se determinan los sustentos teóricos de este trabajo, el mismo que explica la importancia de un sistema de control, no sólo

financiero, sino a nivel estratégico, organizacional y visionario; a través del sistema Kaizen (Mejora continua) y el Gemba (Lugar de trabajo) se puede adoptar como parte de cambio estratégico una buena utilización de las 5 S (Seiri = Separar, Seiton = Organizar, Seiso = Limpieza, Seiketsu = Estandarización y Shitsuke = Disciplina).

El tercer capítulo comprende la justificación del área de estudio, en la que a través de un análisis de la situación financiera de la Firma Auditora KHCP, basado en el ejercicio profesional que involucra el desarrollo de la empresa como base fundamental, dentro de los períodos 2008 y 2009 se determinó que el departamento de auditoría es la que mayor gastos generaba para la empresa como Firma Auditora.

El cuarto capítulo detalla los hallazgos del trabajo como equipo auditor externo, los mismos que muestran la realidad en la que funciona la empresa y sus problemas, haciendo énfasis al área de auditoría y las mudas que ésta genera.

El quinto capítulo establece las propuestas de mejora a los hallazgos que se obtuvieron como problemas raíz. Este capítulo detalla la manera en que el uso de indicadores ayuda a una buena medición de las mejoras que se proponen para la radicación y disminución de los desperdicios.

El sexto capítulo propone el diseño de aplicabilidad de mejora a través de las 5 S, siendo muestra piloto de mejora el área de Auditoría para después implementarlo en toda la empresa. En este capítulo se aprecia el cambio que asumió el área de auditoría y todos sus trabajadores, en una etapa preliminar de aplicabilidad de las 5 S.

Al final, las conclusiones y recomendaciones que surgieron de este arduo trabajo.



# ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 CONFORMACIÓN JURÍDICA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 ASOCIACIÓN INTERNACIONAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 REGISTROS DE AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 MISIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 VISIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>4</b>
<b>1.7 TIPOS DE SERVICIOS .....</b>	<b>4</b>
1.7.1 Auditoría externa.....	5
1.7.2 Auditoría interna.....	5
7.1.4 OUTSOURSING .....	5
7.1.4 Tributación .....	6
7.1.5 Asesorías administrativas – financieras.....	6
7.1.6 Auditoría de Regímenes Especiales .....	7
7.1.7 Dale Carnegie Training.....	7
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. PROCESO DE VISUALIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 MISIÓN .....	8
2.1.2. VISIÓN.....	9
2.1.3 OBJETIVOS .....	9
<b>2.2 INTRODUCCIÓN A LA MEDICIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. CONCEPTO DE CONTROL .....</b>	<b>11</b>
2.3.1 KAIZEN Y GERENCIA.....	16
2.3.2 GEMBA.....	18
<b>2.4 CICLO PHVA .....</b>	<b>19</b>
2.4.1 SEGUIR LOS CICLOS PHVA/SDCA .....	20
2.4.2 OCHO PASOS EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA.....	22
<b>2.5 MUDAS .....</b>	<b>24</b>
DEFINICIÓN .....	24
<b>2.6 LAS “5 S” .....</b>	<b>25</b>
2.6.1 UN BUEN HOUSEKEEPING EN CINCO PASOS .....	26
2.6.2 UNA EMPRESA QUE APLIQUA LAS 5'S.....	27
2.6.3 Mayor calidad.....	28
2.6.4 Tiempos de respuesta más cortos .....	29

2.6.5 Aumenta la vida útil de los equipos.....	29
2.6.6 Genera cultura organizacional .....	30
2.6.7 Proyección .....	30
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 CENTROS DE COSTO DEL PERIODO 2008.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 CENTROS DE COSTOS PERÍODO 2009 .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 CENTROS DE COSTO DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1. ACTUAL FUNCIONAMIENTO VS PRINCIPALES PROBLEMAS ...</b>	<b>44</b>
<b>4.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3 PROBLEMAS ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ....</b>	<b>46</b>
<b>4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>52</b>
<b>4.5. MUDAS EN EL ÁREA DE AUDITORÍA.....</b>	<b>54</b>
4.5.1. MUDA DE TRANSPORTE .....	54
4.5.2. MUDA DE SUMINISTROS .....	57
4.5.3. MUDA DE RECURSOS INFORMÁTICOS.....	61
4.5.4. MUDA DE RECURSOS DE PERSONAL.....	64
<b>4.6. DESORGANIZACIÓN .....</b>	<b>65</b>
4.6.1 THE DESK.....	65
5.6.2 DOCUMENTOS ARCHIVADOS .....	68
<b>4.7 RIESGOS DE INSEGURIDAD .....</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>74</b>
<b>5.2 MEJORA AL PROCESO DE VISUALIZACIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>5.3 MEJORA A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.....</b>	<b>76</b>
5.3.1 ESTRUCTURA DESENTRALIZADA .....	77
<b>5.4 MEJORA DE LA MOVILIZACIÓN. ....</b>	<b>79</b>
<b>5.5 MEJORA DEL MUDA DE SUMINISTROS. ....</b>	<b>83</b>
<b>5.6 MEJORA DEL MUDA DE RECURSOS INFORMÁTICOS. ....</b>	<b>87</b>
<b>5.7 MEJORA DEL MUDA DE RECURSOS DE PERSONAL. ....</b>	<b>90</b>
5.7.1 Indicador de cumplimiento de las funciones asignadas: .....	91
5.7.2 Indicador de rendimientos del trabajador: .....	92
<b>5.8 DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE. ....</b>	<b>93</b>
5.8.1 Plan de acción para mejorar el servicio al cliente .....	93

<b>5.9 MEDICIÓN COMPARATIVA DE FIRMAS AUDITORAS VS LA FIRMA “KHCP” QUE APLICAN INDIRECTAMENTE LAS 5 S. ....</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>100</b>
<b>6.1 DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S .....</b>	<b>100</b>
<b>6.2. MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S .....</b>	<b>100</b>
6.2.3 CONCEPTO DE LAS 5S .....	100
<b>SEIRI .....</b>	<b>102</b>
¿Cómo hacerlo? .....	102
Las razones por las cuales se hace son: .....	102
EJECUCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN. ....	103
Identificar elementos innecesarios:.....	103
Se obtendrán los siguientes beneficios:.....	105
<b>SEITON .....</b>	<b>106</b>
¿Cómo hacerlo? .....	106
EJECUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	106
Orden:.....	107
PASOS PROPUESTO PARA ORGANIZAR: .....	107
Se obtendrán los siguientes beneficios:.....	108
<b>SEISO .....</b>	<b>109</b>
¿Cómo hacerlo? .....	109
EJECUCIÓN DE LA LIMPIEZA .....	109
Se obtendrán los siguientes beneficios:.....	110
<b>SEIKETSU .....</b>	<b>111</b>
¿Cómo hacerlo? .....	111
EJECUCIÓN DE LA ESTANDARIZACIÓN .....	111
Se obtendrán los siguientes beneficios:.....	112
<b>SHITSUKE .....</b>	<b>113</b>
¿Cómo hacerlo? .....	113
INCENTIVO A LA DISCIPLINA.....	114
Pasos propuestos para crear disciplina: .....	114
Se obtendrán los siguientes beneficios:.....	115
<b>ADMINISTRACIÓN DE LAS “5 S” .....</b>	<b>116</b>
Sensibilización y Difusión. ....	116
Auditorías Internas.....	117
Acciones Correctivas. ....	117
Retroalimentación.....	117
<b>INDICADORES DE MEDICIÓN COMPARATIVA Y EFECTIVA EN EL APLICATIVO DE LAS 5 S .....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perspectiva de la Concepción del Control. ....	13
Tabla 2. Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema. ....	23
Tabla 3. Centros de Costos de la firma KHCP - Período 2008. ....	35
Tabla 4. Resumen de totales de centros de costos por áreas-Período 2008 .....	36
Tabla 5. Centros de Costos de la firma KHCP - Período 2009. ....	37
Tabla 6. Desagregación de Costos Directos/ 2009.....	38
Tabla 7. Centros de Costos Directos del Departamento de Auditoría 2009. ....	40
Tabla 8. Presupuesto del Departamento de Auditoría informal proyectado- periodo 2009. ....	41
Tabla 9. Total empleados que participan de su definición. ....	50
Tabla 10. Análisis SMART Detallado - Específico de Auditoría. ....	51
Tabla 11. Resumen de gastos por movilización de visitas para ejecutar Auditorías.....	55
Tabla 12. Resumen de gastos por suministros y materiales.....	57
Tabla 13. Principales aspectos que se deben tomar para conformar un equipo Auditor. ....	65
Tabla 14. Resumen de los riesgos inherentes en el área de Auditoría. ....	71
Tabla 15. Escalas de ocurrencia e impacto según su nivel y controles según su efectividad. ....	71
Tabla 16. Valorización de los riesgos. ....	72
Tabla 17. Zona de alto riesgo e impacto .....	73
Tabla 18. Indicadores Proceso Estratégico.....	75
Tabla 19. Diseño de un sistema de control en función al grado de centralización de la estructura organizativa .....	77
Tabla 20. Proyección de Gastos en movilización para el 2010.....	82
Tabla 21. Resumen de gastos por suministros y materiales.....	85
Tabla 22. Cuadro de medidas a seguir para la corregir el desperdicio de recursos informáticos.....	87
Tabla 23. Metas, actividades, cronograma .....	94
Tabla 24. Cuestionario de evaluación de la Satisfacción al cliente, para ser aplicado posterior a la prestación del servicio de Auditoría. ....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Percepciones Japonesas de las funciones laborales.....	16
Figura 2. Mejoramiento detallado en innovación y kaizen. ....	17
Figura 3. Casa de la Administración del Gemba.....	18
Figura 4. Ciclo planificar, hacer, verificar y actuar .....	20
Figura 5. Ciclo de estandarizar, hacer, verificar y actuar (SDCA).....	21
Figura 6. Estado de Resultado periodo 2008.....	33
Figura 7. Estado de Resultado periodo 2009.....	34
Figura 8. Organigrama actual de la Firma Auditora KHCP. ....	52
Figura 9. Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa para la Muda de Recursos Informáticos. ....	63
Figura 10. Diseño de la estructura organizativa divisional. ....	78
Figura 11. Flujo de Procesos para la optimización de asignación de suministros.....	84
Figura 12. Proceso Propuesto de Clasificación de Objetos. ....	104
Figura 13. Orden en Archivos y papeles de Trabajo.....	108
Figura 14. Escritorios impecables y ordenados. ....	110
Figura 15. El líder de auditoría tributaria conserva disciplina al mantener su escritorio IMPECABLE.....	115

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Total expresado en % de Centros de Costos del 2008. ....	36
Gráfico 2. Centros de Costos Directos de la firma KHCP 2009. ....	38
Gráfico 3. Rubros que intervienen dentro del la Movilización de visitas para ejecutar Auditorías dentro o fuera de la Ciudad de Guayaquil.....	54
Gráfico 4. Gastos Incurridos por Suministros y Materiales. ....	57
Gráfico 5. Proyección de Gastos en movilización para el 2010. Depart. Auditoría de KHCP.....	82
Gráfico 6. Proyección estimada de Suministros y Materias en el Período 2010.....	86
Gráfico 7. Indicadores de cumplimiento de control al los recursos informáticos del área de Auditoría. ....	88
Gráfico 8. Medición de la mejora de cumplimiento de las funciones de competencia laboral para el área de Auditoría.....	91
Gráfico 9. Medición de rendimientos de los trabajadores del área de Auditoría.....	92
Gráfico 10. Medición de Satisfacción al cliente, Pos-servicio de Auditoría. .	96
Gráfico 11. Medición Promedio de Satisfacción al cliente, Pos-servicio de Auditoría.....	97
Gráfico 12. Comparación en la aplicación indirecta de las 5 S en las firmas auditoras.....	98
Gráfico 13. Comparación en el aplicativo de las 5 S entre la Firma Auditora A y la firma Auditora KHCP. ....	118
Gráfico 14. Medición de la efectividad en la implementación de las 5 S en la semana Kaizen/ Firma Auditora KHCP- Área de Auditoría.....	119

## ÍNDICE IMÁGENES

Imagen 1. Impresoras que no son utilizadas por falta de reparación.....	60
Imagen 2. Impresora Mayor que es utilizada por todos los departamentos.	60
Imagen 3. Desorden en el escritorio principal de trabajo del Equipo Auditor. .....	66
Imagen 4. Desorden en el escritorio secundario de trabajo del Equipo Auditor.....	67
Imagen 5. Desorganización en los archivos de documentación, histórica y actual. ....	68
Imagen 6. Luminarias sin mantenimiento.....	69
Imagen 7. Resumen de los riesgos más importantes que se pudieron observar.....	70

## ÍNDICE FÓMULAS

Fórmula 1. Total empleados que conocen la Visión. ....	46
Fórmula 2. Total empleados que comparten la Misión. ....	47
Fórmula 3. Total empleados que conocen la Misión.....	47
Fórmula 4. Total empleados que participan de su definición. ....	48
Fórmula 5. Total empleados que participan de su definición. ....	48

## ABREVIATURAS

KHCP	Nombre ficticio de la empresa.
PHVA	Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.
BID	Banco Internacional de desarrollo.
IVA	Impuesto al valor agregado.
SMART	Specific (Específico), Measurable (Medible), Achievable (Alcanzable), Realistic (Realizable) y Time bound (Definifos en el Tiempo).
SOP	Estándar Operating Prodedure.
SDCA	Standarize (Estandarizar), Do (Hacer), Check (Verificar) y Act (Actuar).
ISO	Organización Internacional de Estandarización.
JIT	Just Time (Justo a Tiempo).
RRHH	Recursos Humanos.



## **INTRODUCCIÓN**

Los grandes cambios que han surgido en torno a la sociedad y las grandes evoluciones de las teorías de “Calidad”, buscan hoy en día un mejor desempeño de las empresas; conjuntamente con un gran rendimiento económico dentro de la globalización de los negocios. Es por esto que las grandes empresas no satisfacen sus necesidades de competitividad con estados financieros positivos, es decir buenas utilidades, están emprendiendo continuamente mejoras en sus procesos, y enfatizando mayores controles para que aquellas áreas que generan pocos ingresos financieros, o que están decayendo en su productividad, sean reorganizadas a través de métodos que proporcionen disminución de recursos, generando así menos gastos y mayores utilidades.

El pilar fundamental de una buena organización son sus trabajadores, y estableciendo buenas estrategias, que se basen en su misión y visión, lograrán transmitir una buena cultura organizacional y proyectar a sus clientes que su razón de ser como empresa es satisfacer sus necesidades, las mismas que son llevadas a cabo después de un trabajo arduo y continuo.

Es por esto, que el siguiente trabajo proyecta esos desafíos que las organizaciones del nuevo milenio deben alcanzar, a pesar de que existen técnicas costosas de mejoras de calidad y productividad; en este trabajo se

propone un conjunto de herramientas sencillas, aplicables a cualquier tipo de organización, las mismas que, aplicándolas simultáneamente de manera lógica, con disciplina y continuo control a través de los indicadores de medición, dará como resultados un diseño de control administrativo y financiero más competitivo, por ser más económico, evidente y sustancial que cualquier otro sistema existente.

# **CAPÍTULO I**

## **1. ANTECEDENTES**

En este capítulo se detallará la principal información como antecedentes de la empresa objeto de estudio, la cual se denominará, por cuestiones de confidencialidad, como “Firma Auditora KHCP”.

### **1.1 CONFORMACIÓN JURÍDICA**

‘KHCP’ es una compañía limitada, constituida en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, en agosto de 1984.

Su actividad es la prestación de servicios profesionales contables y relacionados.

### **1.2 ASOCIACIÓN INTERNACIONAL**

Es una Firma Corresponsal para Ecuador de RSM International, sexta organización en el mundo de servicios contables, con representación en 73 países.

Tiene la representación para Ecuador con la franquicia internacional proveniente de los Estados Unidos llamada Dale Carnegie Training, organización de capacitación de desarrollo personal y profesional.

### **1.3 REGISTROS DE AUTORIZACIÓN**

La Firma cuenta con los siguientes registros y autorizaciones, para ejercer los servicios profesionales:

- Federación Nacional de Contadores del Ecuador
- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Bancos
- Sistema Nacional de Compras Públicas
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID
- Corporación Aduanera del Ecuador

### **1.4 MISIÓN**

KHCP es una Firma que presta servicios profesionales de Contabilidad, Auditoría, Impuestos y Finanzas; en el Ecuador, que logra satisfacer las necesidades del cliente con trabajos de calidad profesional y oportuna porque cuenta con personal altamente calificado.

### **1.5 VISIÓN**

- Convertirse en una Firma Nacional
- Diversificar los servicios como: Tributación, Mejoramiento de negocios, Desarrollo profesional.
- Satisfacer las necesidades del cliente, personal y proveedores.

- Capacitar continuamente y programadamente al personal
- Sistematizar los procesos y cumplir con los programas de trabajo.
- Organizar, implementar y ser eficientes con los sistemas de computación: equipos, respaldo de información, Internet, software.
- Incrementar base de clientes.
- Impulsar el área de outsourcing contable para empresas multinacionales localizadas en nuestro País.

## **1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Dar un servicio de calidad al cliente y oportuno.
- Entrenar al personal.

## **1.7 TIPOS DE SERVICIOS**

Es una Firma Profesional que presta los siguientes servicios:

- Auditoría externa
- Auditoría interna
- Servicios contables
- Tributación
- Nóminas
- Asesoramiento administrativo – financiero
- Plan de Mejoramiento Continuo
- Capacitación

- Otros servicios profesionales

### **1.7.1 Auditoría externa**

Presta servicios de auditoría externa a compañías en el sector financiero, industrial, comercial y de servicios; empresas privadas y sin fines de lucro.

### **1.7.2 Auditoría interna**

Apoya a la administración en el fortalecimiento de sus controles, la verificación del cumplimiento de sus políticas y procedimientos, mediante:

- Revisiones periódicas permanentes
- Revisiones específicas de acuerdo a las necesidades
- Apoyo al área de auditoría interna
- Apoyar en el desarrollo de planes de acción para mejorar el desempeño y direccionar los cambios.
- Evaluar lo adecuado y aplicación de los actuales controles internos para mitigar los riesgos.

### **7.1.4 OUTSOURCING**

Presta los servicios de contabilidad, según las necesidades de la Compañía:

- Supervisión y dirección de la Contabilidad
- Procesamiento de información contable
- Elaboración y análisis de reportes financieros
- Preparación, liquidación y revisión de declaraciones tributarias

**Beneficios:**

La administración aprovecha de mejor manera su equipo de trabajo en los aspectos relacionados con su gestión empresarial.

**7.1.4 Tributación**

Las leyes tributarias y sus distintas disposiciones sufren cambios permanentes y/o las compañías pueden estar incurriendo en pagos o gastos innecesarios al no efectuar correcta u oportunamente sus declaraciones fiscales, por lo tanto, ofrece:

- Planificación tributaria
- Actualización tributaria
- Consultas tributarias
- Revisión o preparación de declaraciones
- Reclamos de devolución de IVA
- Reclamos de pagos en exceso de impuestos

**7.1.5 Asesorías administrativas – financieras**

Apoya a la alta gerencia en:

- Planeación estratégica
- Reducción de costos e incrementar eficiencias
- Detectar áreas críticas y/o restricciones para incrementar la capacidad operativa.
- Diagnósticos de la situación financiera.

- Refinanciación de pasivos.

### **7.1.6 Auditoría de Regímenes Especiales**

Áreas dedicadas a la prestación de servicios de auditorías de movimiento de ingresos y egresos de mercaderías ingresadas al País bajo el Régimen especial de Aduanas tales como:

- Depósito Comercial
- Depósito Industrial
- Admisión Temporal para perfeccionamiento activo
- Admisión Temporal con reexportación en el mismo estado
- Almacenes libres y especiales
- Devolución condicionada de tributo (Draw Back)

### **7.1.7 Dale Carnegie Training**

Se encarga de la capacitación profesional de los empleados y brinda este servicio a los clientes.

Además dicta cursos de entrenamiento y formación personal y profesional, tales como:

- Cursos de liderazgo
- Relaciones humanas
- Entrenamiento para exposiciones



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se muestran ciertas definiciones y teorías que forman parte del desarrollo para el Diseño del Sistema de Control; Aplicado al Área de Auditoría para la Firma Auditora denominada KHCP, para su Mejora Administrativa y Financiera, a través de Indicadores de Medición.

#### **2.1. PROCESO DE VISUALIZACIÓN**

El proceso de Visualización de una empresa se enfoca al análisis de su misión, visión, objetivos y valores, ya que éstas se han convertido en un conjunto de herramientas para que las organizaciones, reflexionen y puedan medir hacia dónde están orientadas.

##### **2.1.1 MISIÓN**

Es la que define el negocio al que se dedica una organización, las necesidades que envuelven con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desenvuelve la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa se basa en la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

### 2.1.2. VISIÓN

Es la que define y describe el escenario futuro que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y estimular a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa se basa en la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Los **valores corporativos** es la respuesta a la pregunta, ¿En qué creemos y cómo somos?

### 2.1.3 OBJETIVOS

Son los resultados generales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión. Éstos deben involucrar a toda la organización y estar definidos a un alto nivel.

Un buen objetivo debe ser SMART, deben cumplir las siguientes características:

- Específicos (Specific): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
- Medibles (Measurable): que sea posible cuantificar los fines y beneficios;

- Realizables (Achievable): que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);
- Realistas (Realistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;
- Limitado en tiempo (Time bound): estableciendo el período de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos<sup>1</sup>.

## **2.2 INTRODUCCIÓN A LA MEDICIÓN DE RESULTADOS**

Para todos es importante medir los resultados, desde los individuos hasta las empresas, porque deben conocer bien su desempeño económico. La utilidad es una herramienta de control. Generalmente se la considera como una medida del aumento de la “riqueza” de una entidad, durante determinado período. Es por esto que los inversionistas toman decisiones, comparando el desempeño de una compañía con otra a través de la utilidad neta.

Con el Estado de Resultados, las personas dentro de la empresa y externas a ella que toman las decisiones, evalúan el desempeño de la compañía o de sus administradores durante cierto tiempo.

Es importante tener claro la relación del Estado de Resultados y el Balance General. El Balance General muestra la situación financiera de la entidad en un momento determinado. En cambio, el Estado de Resultados ofrece una imagen móvil de eventos a lo largo de un período. Podemos considerar que

---

<sup>1</sup> Phile Bartle, PhD; 1976

llena los huecos entre los balances generales. Éstos muestran la situación financiera en fechas distintas; el Estado de Resultados explica los cambios que han tenido lugar entre ambas fechas.

### **2.3. CONCEPTO DE CONTROL**

El interés en el tema del control y, en particular, por la contabilidad de gestión, ha ido aumentando al modificarse progresivamente las condiciones; hasta 1973 habían permitido que las empresas se movieran en un entorno relativamente estable, poco complejo y poco hostil. Esto aseguraba la rentabilidad y supervivencia sin necesidad de utilizar sistemas de control muy formalizados. Sin embargo, como consecuencia de los cambios que se han ido produciendo en el entorno, las empresas se han visto obligadas a adoptar una gradual descentralización y profesionalización que ha debido ir acompañada de una mayor formalización del proceso de control.

El control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realice de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales. Dentro del concepto de control se pueden distinguir dos perspectivas claramente diferenciadas. En primer lugar, una perspectiva limitada de lo que significa control en la organización, centrada en muchos casos en el cálculo contable del resultado, y, en segundo lugar, una perspectiva más amplia del control que no sólo considera los aspectos financieros sino también, y especialmente, el contexto en el que se realizan las actividades y,

en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizativa y al entorno.

Desde una perspectiva limitada, se puede entender el control como de análisis a posteriori y, en términos monetarios, de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado. En esa perspectiva, el control se realiza de forma racional y aisladamente de su contexto (personas, cultura, entorno) y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos. Por ello, lo más habitual es utilizar sistemas de control contables.

No obstante, desde una perspectiva más amplia, se puede considerar que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido, sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización.

<b>Concepto</b>	<b>Perspectiva limitada</b>	<b>Perspectiva amplia</b>
Filosofía	Control "desde arriba" por la dirección	El control no sólo es realizado por la dirección sino por todos.
Concepto de control	Comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente	Orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización.
Mecanismo de control	Sistema de control financiero	Diferentes mecanismos formales y no formales entre los cuales hay el sistema de control financiero.
Consideración del contexto organizativo	Limitado. Énfasis en el diseño de los aspectos técnicos	Diseño y utilización del sistema de control financiero de forma coherente con el contexto organizativo.

Consideración del coronamiento	Reducido a estándares y a valores monetarios y limitado por normas de comportamiento rígidas	Dificultad de reducirlo a términos monetarios y de limitarlo en condiciones de incertidumbre. La cuantificación ayuda a tomar decisiones.
Indicadores de control	En términos cuantitativos	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos.
Formulación de objetivos y proceso de planificación	En términos cuantitativos e integrados en el proceso presupuestario	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos no integrados en proceso presupuestario.
Sistema de medición	Sistema de control financiero	Sistemas formalizados e informales.
Proceso de evaluación	El comportamiento se mide a partir del resultado	El resultado solo mide parcialmente el comportamiento por ello es necesario considerar otros aspectos y utilizar de forma flexible el sistema contable.

**Tabla 1.** Perspectiva de la Concepción del Control.

**Fuente:** Control de Gestión: Una perspectiva de dirección.

En esta segunda perspectiva, el control no sólo es realizado por la dirección, sino también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, no sólo es realizado a posteriori sino permanentemente, no sólo se limita a los aspectos técnicos de su diseño, sino que debe adecuarse, tanto a la cultura de la organización, como a las personas que forman empresa; no se debe centrar exclusivamente en el resultado sino realizar de forma flexible, considerando al proceso de control como un mecanismo de motivación. En la Tabla 1 se resumen las diferencias entre las dos filosofías de control.

Dentro de la empresa, las personas y los diversos departamentos realizan una serie de procesos en los que se utilizan y transforman diferentes recursos (materias primas, tecnología, personas, recursos financieros, información, etc.) en productos o servicios (obtención del producto acabado, información contable, envío de productos acabados, etc.). El resultado de este proceso de transformación depende en gran parte de la actuación de las persona responsables de su realización. Es precisamente en el comportamiento individual donde aparece el problema y la necesidad del control y es, por consiguiente, el proceso de control.

Por más que se formalice y regule el comportamiento de ésta, tiene siempre un cierto margen de maniobra (o discrecionalidad) que permite elegir (según sus prioridades y restricciones) alguna de entre las diferentes alternativas disponibles de acción y de decisión que tiene. Por otro lado, el hecho de que los objetivos individuales y organizativos no tengan por qué coincidir entre sí, permite que exista la posibilidad de que, dado el margen de maniobra de que dispone, el comportamiento de cada individuo que se oriente hacia sus objetivos personales en lugar de hacia a la organización.

La necesidad del control aparece, desde la perspectiva de dirección, como consecuencia de estos dos hechos. Lo dicho, siempre y cuando el proceso de control de este comportamiento individual sea el más adecuado para obtener un resultado que coincida con los objetivos de la organización. En la medida que la discrecionalidad e incertidumbre sea mayor, lo cual va ligado a todo proceso de delegación de tareas y especialmente de

descentralización de decisiones, es más necesario promover mecanismos que orienten el comportamiento individual hacia los objetivos de la organización.

El proceso de control por parte de la dirección de la empresa combina diversos mecanismos, tanto formales como informales, con el fin de que las diferentes personas que componen la organización se comporten, actúen y tomen las decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos de la dirección. Estos mecanismos complementan a los de gestión. Además, las empresas difieren en la forma en que los combinan, atendiendo a sus diferencias en cuanto a las personas que forman parte de la empresa, actividades que se realizan, sector industrial o de servicios, países o dimensión.

Entre los mecanismos formales pueden señalarse un sistema de control fundamentado en una contabilidad de gestión, la formulación de un plan estratégico o de diseño de la estructura organizativa formal. Entre los mecanismos y procedimientos no formales pueden considerarse aquellos ligados a los estilos personales y a la cultura de la empresa que complementan o suplen a los elementos formales y pueden promover la supervisión directa y de autocontrol si se desarrolla la motivación individual, la relación interpersonal y la identificación de las personas con la organización.



A medida que aumenta la complejidad del proceso organizativo es necesaria una mayor descentralización del proceso de decisión y ello exige la utilización de mecanismos de control más formalizados. Mientras la empresa tiene una dimensión pequeña y el entorno es relativamente estable, el control centralizado por parte de las personas que dirigen la empresa y que se realiza de manera informal, es suficiente. Sin embargo, la necesidad del control formalizado aparece cuando en una organización se produce una progresiva descentralización del poder de decisión, ya sea como consecuencia de la mayor dimensión y complejidad de la organización o bien, del mayor dinamismo y hostilidad del entorno.

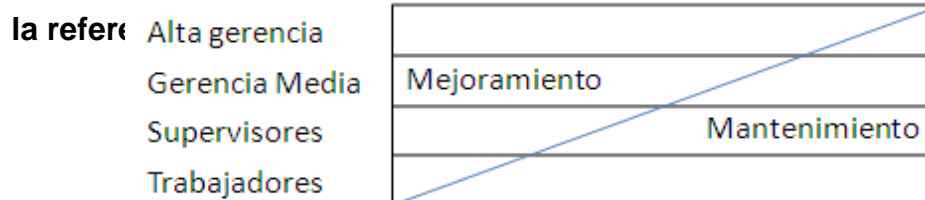
### 2.3.1 KAIZEN Y GERENCIA

Kaizen es una cultura y una filosofía de Mejora Continua. En un sentido común, es disminuir el costo aprovechando la mejora continua.

**KAI = CAMBIO**

**ZEN = BUENO**

En el contexto de kaizen, la gerencia tiene dos funciones importantes: mantenimiento y mejoramiento. (ver **¡Error! No se encuentra el origen de**



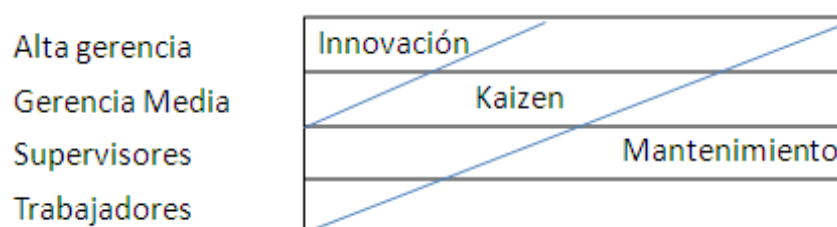
**Figura 1.** Percepciones Japonesas de las funciones laborales.

**Fuente:** Introducción a Kaizen- Masaaki Imai.

Mantenimiento se refiere a actividades dirigidas a conservar estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales actuales y a sostener tales estándares a través de entrenamiento y disciplina. Bajo su función de mantenimiento, la gerencia realiza sus tareas asignadas de manera que todos puedan seguir el Procedimiento Operacional Estándar (SOP - Standard Operating Procedure).

Mejoramiento, entretanto, se refiere a actividades dirigidas a elevar los actuales estándares. Así, la visión japonesa de gerencia queda reducida a un precepto: mantener y mejorar estándares.

Como se muestra en la Figura 2 mejoramiento puede clasificarse como kaizen o innovación. Kaizen significa pequeños mejoramientos como resultado de esfuerzos continuos. Innovación involucra un mejoramiento significativo como resultado de una gran inversión de recursos en nueva tecnología y equipos. (En razón a que el dinero es un factor clave, la innovación es costosa).



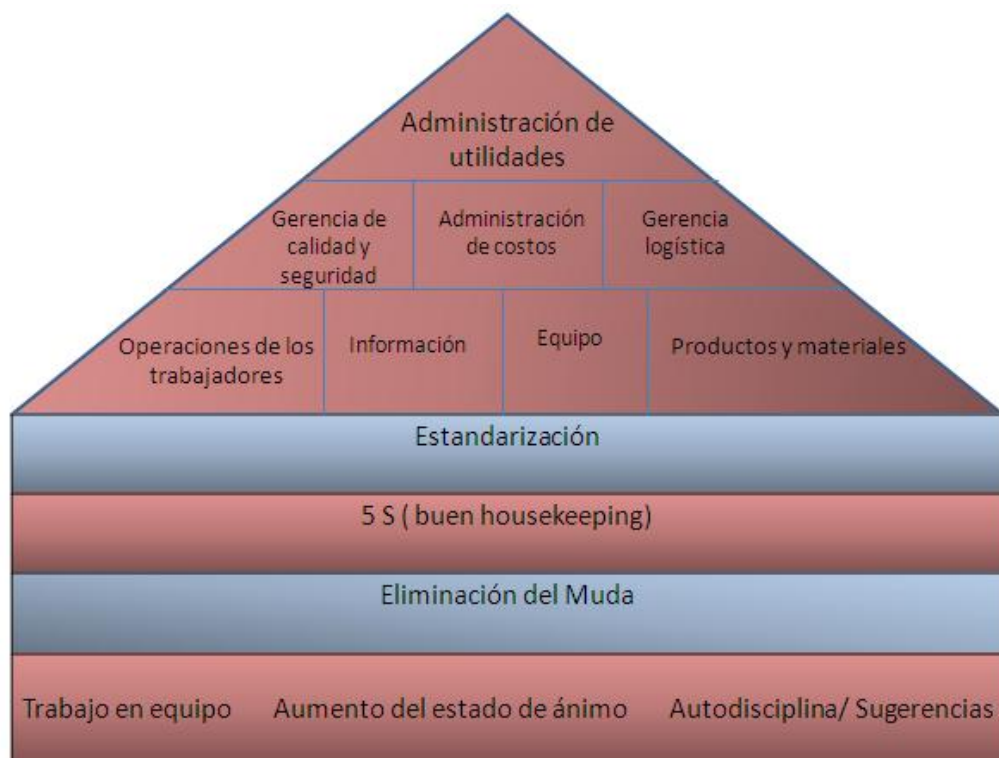
**Figura 2.** Mejoramiento detallado en innovación y kaizen.

**Fuente:** Introducción a Kaizen- Masaaki Imai.

Debido a su fascinación con la innovación, los gerentes occidentales tienden a ser impacientes y a pasar por alto los beneficios a largo plazo que kaizen puede traer a una empresa. Por otra parte, kaizen hace énfasis en los esfuerzos humanos, el estado de ánimo, la comunicación, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el involucramiento y la autodisciplina: un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento.

### 2.3.2 GEMBA

Palabra japonesa que significa “lugar real”, ahora adaptada en la terminología gerencial para referirse al “lugar de trabajo”, o aquel lugar donde se agrega valor (ver Figura 3).



**Figura 3.** Casa de la Administración del Gemba.

**Fuente:** Introducción a Kaizen- Masaaki Imai.

## 2.4 CICLO PHVA

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan (si dio resultado) y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA<sup>2</sup>, es clave usar las herramientas básicas.

Actualmente hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo PHVA.

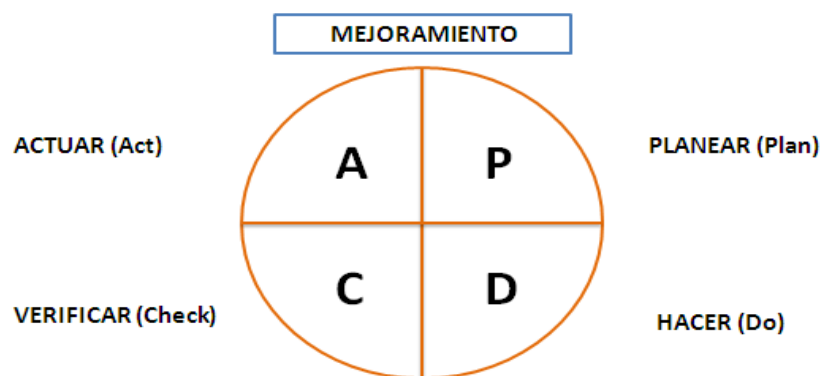
(Calidad Total y Productividad/ Humberto Gutiérrez Pulido)

---

<sup>2</sup> Shewhart Deming, 1950

### 2.4.1 SEGUIR LOS CICLOS PHVA/SDCA

El proceso kaizen establece el ciclo planear-hacer-verificar-actuar (PHVA) como un vehículo que garantiza la continuidad de kaizen en el seguimiento de una política de mantener y mejorar estándares. Éste es uno de los conceptos más importantes del proceso. (Figura 4).



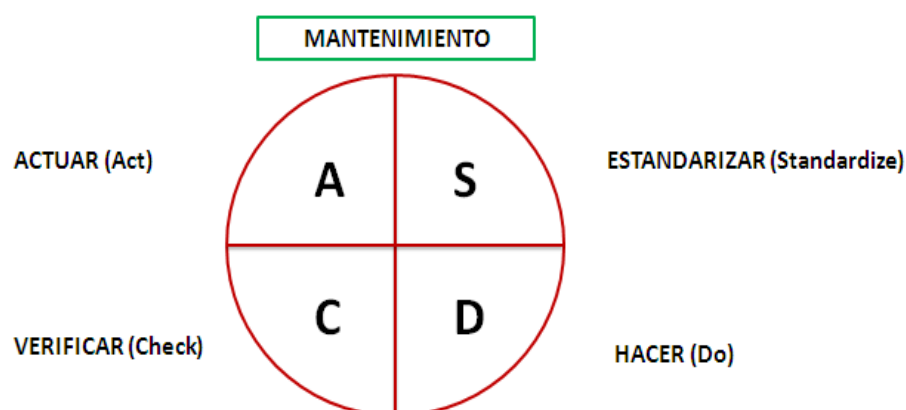
**Figura 4.** Ciclo planificar, hacer, verificar y actuar

**Fuente:** Introducción a Kaizen- Masaaki Imai.  
**Elaborado por:** Masaaki Imai.

Planearse refiere a establecer un objetivo para mejoramiento (como kaizen es una forma de vivir, siempre debe existir un objetivo de mejoramiento en cualquier área), y trazar planes de acción para lograr el objetivo. Hacer se refiere a la implementación del plan. Verificar se refiere a determinar si la implementación sigue en curso y si ha originado el mejoramiento planeado. Actuar se refiere a ejecutar y estandarizar los nuevos procedimientos para prevenir la recurrencia del problema original o para fijar metas para los nuevos mejoramientos.

El ciclo PHVA gira continuamente; apenas se hace un mejoramiento cuando el status quo resultante se convierte en el objetivo de mejoramiento adicional. PHVA significa nunca estar satisfecho con el status quo. Como los empleados prefieren el status quo y con frecuencia no tienen iniciativa para mejorar las condiciones, la gerencia debe iniciar el PHVA mediante el establecimiento de metas continuamente desafiantes.

Al comienzo, cualquier nuevo proceso de trabajo es inestable. Antes de empezar a trabajar con el PHVA, todo proceso actual debe estabilizarse en un proceso conocido con frecuencia como el ciclo estandarizar-hacer-verificar-actuar (SDCA). (Figura 5).



**Figura 5.** Ciclo de estandarizar, hacer, verificar y actuar (SDCA).

**Fuente:** Introducción a Kaizen- Masaaki Imai.

Cada vez que ocurre una anomalía en el proceso actual, deben formularse las siguientes preguntas: ¿sucedio porque no teniamos un estándar? ¿Sucedio porque no se siguió el estándar? o, ¿sucedio porque el

estándar no era adecuado? Sólo después de haber establecido y seguido un estándar, estabilizando el proceso actual, debemos desplazarnos al PHVA. Así, SDCA estandariza y estabiliza los procesos actuales, mientras que el PHVA lo mejora. SDCA se refiere a mantenimiento y PHVA, a mejoramiento; estos elementos se convierten en las dos responsabilidades principales de la gerencia.

#### **2.4.2 OCHO PASOS EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA**

Cuando un equipo se reúne con el propósito de ejecutar un proyecto para resolver un problema importante y recurrente, antes de proponer soluciones y aventurar acciones se debe contar con información y seguir un método que incremente la probabilidad de éxito. De esta manera, la planeación, el análisis y la reflexión se harán un hábito y gracias a ello se reducirán las acciones por reacción. En este sentido se propone que los equipos de mejora siempre sigan el ciclo PHVA junto con los ocho pasos que a continuación se describen y que se sintetizan en la **Tabla 2**. Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema

Etapa del ciclo	Paso N°	Nombre del paso	Posibles técnicas a usar
PLANEAR	1	Definir y analizar la magnitud del problema.	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control.
	2	Buscar todas las posibles causas.	Observar el problema, (lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa)
	3	Investigar cuál es la causa más importante.	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa.
	4	considerar las medidas remedio.	Porqué... necesidad Qué... objetivo Donde...lugar Cuanto...tiempo y costo Cómo... plan
HACER	5	Poner en práctica las medidas remedio.	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrara a los afectados.
VERIFICAR	6	Revisar los resultados obtenidos.	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación.
	7	Prevenir la recurrencia del problema.	Estandarización, inpección, supervisión, h. de verificación, cartas de control.
ACTUAR	8	Conclusión.	Revisar y documentar el procedimiento seguido a planear el trabajo fururo.

**Tabla 2.** Ciclo PHVA y 8 pasos en la solución de un problema.

**Fuente:** Calidad Total y productividad.



## 2.5 MUDAS

### DEFINICIÓN

Palabra japonesa que significa “desperdicio” que, cuando se aplica a la administración del lugar de trabajo, se refiere a una amplia gama de actividades que no agregan valor.

En gemba, sólo existen dos tipos de actividades: las que agregan valor y las que no lo hacen. En gemba kaizen, los esfuerzos se dirigen primero a eliminar todo tipo de actividades que no generan valor. La eliminación de mudas en las áreas siguientes puede contribuir a mejoramientos significativos en: sobreproducción, inventario, productos defectuosos, movimiento, procesamiento, espera, transporte, tiempo, etc. La eliminación de la muda resume el enfoque de sentido común de bajos costos para el mejoramiento.

Taiichi Ohno (1988) identifica diferentes tipos de desperdicios. La siguiente es una lista adaptada:

1. **Sobreproducción:** fabricar o hacer más de lo que se requiere o antes de lo que fuera necesario.
2. **Esperar:** información, materiales, gente, mantenimiento, etc.
3. **Transporte:** mover a la gente o los bienes en un solo lugar o de un lugar a otro.
4. **Mal proceso de diseño:** demasiado o muy pocos pasos, no estandarizar el proceso, inspeccionar en lugar de prevenir, etc.

5. **Inventario:** materia prima, trabajo en proceso, artículos terminados, documentos, archivos electrónicos, etc.
6. **Movimiento:** disposición inadecuada en las estaciones de trabajo y en las oficinas; mala ergonomía.
7. **Defectos:** errores, desechos, reelaboración, no conformidad.
8. **Recurso de Personal y creatividad subempleados:** ideas que no se escuchan, habilidades que no se utilizan<sup>3</sup>.

Se puede complementar estos diferentes tipos de mudas con lo que en la práctica y cotidianidad se presenta en las empresas.

Por ejemplo en una empresa de servicios se involucran los desperdicios antes mencionados. Sin embargo, éstos se complementan con mudas de **Suministros y Materiales y de Recursos Informáticos**, los mismos que en algunas empresas son dejados de lado, por el poco impacto que creen que éstos generan en una organización.

Es por esto que se puede concluir que las mudas que se presenten en cada compañía dependerán de la cultura organizacional que ésta presente o de su naturaleza como razón de ser.

## 2.6 LAS “5 S”

Las 5 S o los cinco pasos del housekeeping. Las empresas orientadas a los servicios pueden ver con facilidad circunstancias semejantes en sus propias

---

<sup>3</sup> Taiichi Ohno, 1988

"líneas de producción", ya que las condiciones que existen en el proceso de trabajo complican el trabajo innecesariamente (¿hay demasiados formatos?); impiden el avance hacia la satisfacción del cliente (¿el volumen del contrato requiere la firma de tres funcionarios?); impiden ciertamente la posibilidad de satisfacer al cliente (¿los gastos generales de la empresa hacen imposible la presentación de ofertas especiales para la realización del trabajo?). Las 5 S (housekeeping) son uno de los tres pilares del gemba kaizen en el enfoque de sentido común y bajo costo hacia el mejoramiento. Kaizen, en cualquier empresa ya sea una empresa de manufactura o de servicios, debe comenzar con tres actividades: estandarización, 5 S y eliminación de las "mudas" (desperdicios). Estas actividades no involucran nuevas tecnologías y teorías gerenciales. De hecho, palabras como housekeeping y muda no aparecen en los libros de texto sobre administración. Por tanto, éstas no estimulan la imaginación de los gerentes, quienes están acostumbrados a estar al tanto de las últimas tecnologías. Sin embargo, una vez que comprenden las implicaciones de estos tres pilares, se entusiasman ante la posibilidad de los enormes beneficios que estas actividades pueden aportar al gemba.

### **2.6.1 UN BUEN HOUSEKEEPING EN CINCO PASOS**

Los cinco pasos del housekeeping, con sus nombres japoneses, son los siguientes:

1. **Seiri (Separar):** diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios en el lugar de trabajo y descargar estos últimos.
2. **Seiton (Ordenar):** disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del seiri.
3. **Seiso (Limpiar):** mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo.
4. **Seiketsu (Sistematizar):** extender hacia uno mismo el concepto de limpieza y practicar continuamente los tres pasos anteriores.
5. **Shitsuke (Disciplinar):** construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares

## 2.6.2 UNA EMPRESA QUE APLIQUA LAS 5'S

- ✓ Produce con menos defectos
- ✓ Cumple mejor los plazos,
- ✓ Es más segura
- ✓ Es más productiva
- ✓ Realiza mejor las labores de mantenimiento
- ✓ Es más motivante para el trabajador
- ✓ Aumenta sus niveles de crecimiento.

Tal vez, surja la pregunta ¿cómo es que el seguir estos cinco pasos tan sencillos puede hacer que su empresa obtenga tales beneficios? La respuesta es muy sencilla.

Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados

Al aplicar la metodología, se pone cada cosa en su lugar y se mantiene todo limpio, lo que minimiza los riesgos de accidentes ya que no hay sustancias peligrosas, derrames de productos, artículos en lugares de riesgo ni otras causantes de accidentes. Es muy importante mencionar el comentario que alguna vez emitió un gerente de mantenimiento.

"Los accidentes NO EXISTEN, son resultado de omisiones e irresponsabilidades"

### **2.6.3 Mayor calidad**

Al mantener todos los equipos limpios, y cada cosa en su lugar, el mantenimiento preventivo se hace mucho más eficaz, ya que al estar limpiando los equipos y áreas, los operadores y personal en general, no sólo los de mantenimiento, pueden encontrar fallas prematuramente, derrames, desgastes excesivos, etc., y realizar una acción correctiva dentro de un mantenimiento planificado, evitando así una falla que nos pueda causar

paros de equipo innecesario, y consecuentes desviaciones de calidad al no estar operando correctamente los equipos.

#### **2.6.4 Tiempos de respuesta más cortos**

Con la metodología, al tener cada cosa en su lugar, se crea la cultura de cambios rápidos, con los equipos y herramientas siempre listos y el personal capacitado para efectuarlos, al tener todos los útiles y herramientas, conocimientos de operación y entrenamiento, se tienen tiempos de respuesta más cortos al evitar pérdida de tiempo en búsqueda de las cosas necesarias, lo que nos hace mucho más eficientes en estas tareas.

#### **2.6.5 Aumenta la vida útil de los equipos**

Cuando un equipo se mantiene limpio, se detectan posibles fallas antes de que éstas provoquen un daño en el mismo, además de que se evita la corrosión y el desgaste excesivo, ya que al limpiar observamos y notamos todo esto y así prevenimos que los equipos nos provoquen pérdidas por falta de disponibilidad, y tiempos muertos por falta de productividad. La limpieza en los equipos es la parte más importante y redituable de los mantenimientos preventivos.

## **2.6.6 Genera cultura organizacional**

Tradicionalmente en las empresas se maneja el esquema de:

Yo opero, tú limpias, Yo limpio, tú reparas, Yo reparo, tú operas

En la cultura de Cinco 5 S se maneja un esquema diferente:

Yo opero, y mantengo limpio, si detecto una falla, te aviso para que prevengas y repares. Si yo mantengo la máquina limpia, opero mejor, si mantienes la máquina en buen estado, produzco más y con mejor calidad.

La filosofía de Cinco 5 S nos lleva al trabajo en conjunto y organizado. Existen empresas donde se ha aplicado esta metodología con tal éxito, que el departamento de limpieza se elimina por completo. Existen talleres mecánicos automotrices tan limpios como un quirófano, con mesas de trabajo siempre relucientes, sin derrames de aceites y herramientas siempre en buen estado.

## **2.6.7 Proyección**

Por los grandes beneficios que la metodología 5 S proporciona a las empresas e industrias, forman la base precisa para la implementación de sistemas de calidad y mejora más complejos, como ISO 9000, JIT, Seis Sigma, etc.

5 S es la base fundamental para el buen funcionamiento de sistemas más complejos de control de calidad y mejora continua.

La metodología de las 5 S, se enfoca a la organización y control del área de trabajo, complementadas con: Educación, Capacitación, Entrenamiento, permitiendo resultados en: Asignación de recursos, Proyectos de Mantenimiento, Mantenimiento Autónomo, Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad, Mantenimiento Proactivo – Planeado<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Gemba/ Kaizen de Masaaki Imai



## CAPÍTULO III

Para la selección del área de estudio, se ha llevado a cabo ciertos análisis detallados a base de Estado de Resultados y Centro de Costos. Este capítulo estará netamente enfocado en analizar el negocio del **Ejercicio Profesional (auditoría)**, además no se excluirá la parte que genera el negocio de Desarrollo Profesional (Dale Carnegie) con el único propósito de reflejar la situación real de la empresa y no alterar el Estado de Resultados. Para esto, se solicitó a la gerencia los Estados Financieros del 1 al 31 de Dic. de 2008 y de la misma forma el del 1 al 31 de Dic. de 2009.

A través de la entrevista se determinaron algunas falencias, irregularidades y malas costumbres que posee la empresa como Firma Auditora. Se determinó la falta de conocimiento de la misión y visión por parte de los empleados, la estructura organizacional posee una centralización en ciertos departamentos, específicamente Auditoría y parte de Outsourcing. Uno de los grandes problemas que posee la firma y que preocupa más a sus directivos, es la falta de liquidez que han tenido los últimos dos años y los grandes gastos que se generan. Se muestra a continuación el Estado de resultados del período 2008 y 2009 (ver Figura 6, Figura 7).

FIRMA AUDITORA KHCP  
(Guayaquil - Ecuador)

ESTADO DE RESULTADOS  
Por el año terminado al 31 de diciembre  
2008

Ventas		US\$ 486.194,58
Ejercicio Profesional	387.123,70	
Desarrollo Profesional	99.070,88	
Gastos de Operación		486292,55
Utilidad /Perdida en Operación		-876,34
Otros ingresos (egresos)		
Otros, neto		846,98
Perdida del Ejercicio		-29.36
Impuesto a la Renta		424,38
Pérdida neta		US\$ -453.74

**GERENTE GENERAL**

**CONTADOR**

**Figura 6.** Estado de Resultado período 2008.

**Fuente:** Estado de Resultado de la Firma KHCP.  
**Elaborado por:** Contador de la Firma KHCP.

FIRMA AUDITORA KHCP  
(Guayaquil - Ecuador)

ESTADO DE RESULTADOS  
Por el año terminado al 31 de  
diciembre 2009

Ingresos:		US\$ 456.372,85
Ejercicio Profesional	338.247,26	
Desarrollo Profesional	113.731,75	
Ingreso por reembolsos de gastos	4.393,84	
Gastos:		435.128,03
Gastos de Operación	430.458,86	
Gastos por reembolsos de gastos	4.669,17	
Utilidad /Perdida en Operación		21.244,82
Participación de trabajadores		3.186,72
Impuesto a la Renta		4.233,47
Utilidad neta		US\$ 13.824,63

**GERENTE GENERAL**

**CONTADOR**

**Figura 7.** Estado de Resultado período 2009.

**Fuente:** Estado de Resultado de la Firma KHCP.

**Elaborado por:** Contador de la Firma KHCP.

AL analizar estos dos indicadores globales o Estado de Resultados del período 2008 y 2009 se aprecia tan sólo la información contable básica, pues mediante las cuentas de Resultados sólo se conoce la situación económica de la empresa (la rentabilidad). Para ello será conveniente disponer de información más detallada que no suponga ninguna complicación en el sistemas de medición de resultados; es por ello que se ha solicitado a la gerencias información de los diferentes centros de costos por área, con el objeto de determinar el área que genera mayor gasto. (ver la Tabla 3.)

### 3.1 CENTROS DE COSTO DEL PERÍODO 2008

KHCP									
CENTROS COSTOS									
DIC 31, 2008									
	<u>OUTSOURC</u>	<u>AUDITOR</u>	<u>INDIRECTOS</u>	<u>CONSULT</u>	<u>QUITO</u>	<u>3M</u>	<u>GENOMMA</u>	<u>DC</u>	<u>TOTAL</u>
0008 INGRESOS	111.532,92	163.361,16	2.420,00	0,00	3.506,63	89.699,90	16.603,09	99070,88	486.194,58
<b>GASTOS:</b>									
0400 Gastos Personal	-45.776,10	-70.290,90	-81.557,54	0,00	-2.481,97	-52.834,64	-15.174,80	-97518,45	-365.634,40
0401 Servicios Adquiridos	-10.734,52	-4.350,17	-36.658,76	0,00	-12.529,17	-2.952,49	-240		-67.465,11
0402 Suministros Y Materiales	-1.342,96	-1.438,64	-4.883,50	0	-639,16	-1.921,86			-10.226,12
0403 Mantenimiento Y Reparaciones	-35	-250	-8.150,54		-366,01	-2.045,34			-10.846,89
0404 Impuestos, Cuotas, Contribuciones			-8.397,17		-3,77	-3,3			-8.404,24
0405 Dprec. Amortiz. Provision	-4.549,49	-42,02	-4.864,74	-7.088,23	-726,36	-423,5			-17.694,34
0406 Gastos Financieros	-4,5	-2.434,99	-876,33		-2				-3.317,82
0407 Otros Egresos			-997,94						-997,94
0408 Reembolsos	-1.705,69		0						-1.705,69
									0,00
Suman Gastos	-64.148,26	-78.806,72	-146.386,52	-7.088,23	-16.748,44	-60.181,13	-15.414,80	-97.518,45	-486.292,55

**Tabla 3.** Centros de Costos de la firma KHCP - Período 2008.

**Fuente:** Centros de la Firma KHCP.  
**Elaborado por:** Contador de la Firma KHCP.

Se detalla a continuación en la Tabla 4. Información de los Costos incurridos en el período 2008 por cada una de las áreas de la Firma KHCP.

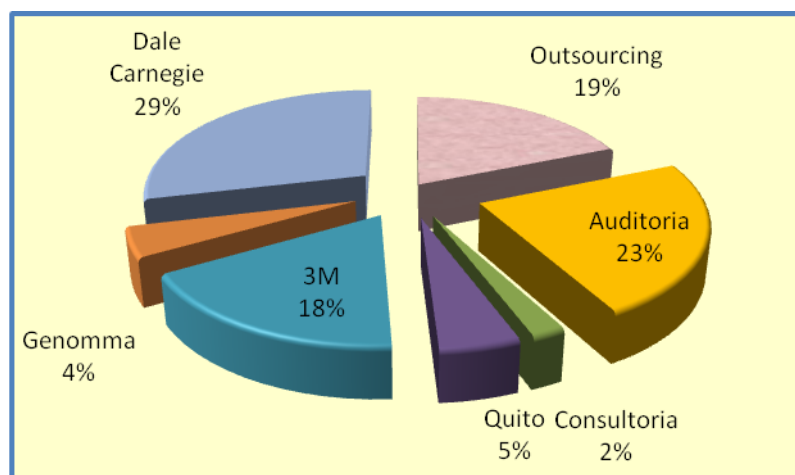
<b>Outsourcing</b>	<b>64148,26</b>
<b>Auditoría</b>	78806,72
<b>Consultoría</b>	7088,23
<b>Quito</b>	16748,44
<b>3M</b>	60181,13
<b>Genomma</b>	15414,8
<b>Dale Carnegie</b>	97518,45
<b>Total</b>	<b>339906,03</b>

**Tabla 4.** Resumen de totales de centros de costos por áreas-Período 2008

**Fuente:** Centro de Costo de la Firma KHCP.

**Elaborado por:** Las autoras.

### Centros de Costos del 2008



**Gráfico 1.** Total expresado en % de Centros de Costos del 2008.

**Fuente:** Centros de Costos de la Firma KHCP.

**Elaborado por:** Las autoras.

Se observa en el Gráfico 1. que la mayor concentración de gastos según el ejercicio profesional está en el área de auditoría con un porcentaje del 23%, luego se encuentra a outsourcing con el 19%, le sigue el área de outsourcing contable 3M con el 18% y finalmente con menor concentración se muestra a outsourcing Quito con el 5%, Genomma 4% y Consultoría con el 2%. Adicionalmente, en el gráfico también se refleja un alto porcentaje en los gastos relacionados con el desarrollo profesional el cual está representado con el 29%.

### 3.2 CENTROS DE COSTOS PERÍODO 2009

KHCP								
Centros de costos								
Desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009.								
Cuent	Nombre	INDIRECT	AUDITOR	OUTSOU	3M	QUITO	DALE CARNEG	TOTAL
511	GASTOS PERSONAL	80,100.25	68,424.32	23,926.24	58,411.04	848.98	22,957.51	254,668.34
512	SERVICIOS ADQUIRIDOS	26,626.28	1,886.93	5,707.77	2,982.08	10,418.92	64,575.61	
513	SUMINISTROS Y MATERIALES	9,054.30	1,387.72	-146.81	693.30	235.98	11,358.39	
514	MANTENIMIENTO Y REPARACIO	9,612.11	141.50	0.00	909.42	0.00	1,506.56	
515	IMPUESTOS, CUOTAS, CONTRI	9,317.65	0.00	0.00	30.00	0.00	139.01	
516	DEPREC.AMORTIZ.PROVISION	13,662.15	2,158.01	142.43	462.00	702.25	2,997.48	
518	OTROS EGRESOS	0.00	1,050.00	0.00	250.00	0.00	0.00	
51	GASTOS OPERACIÓN	149,237.94	75,048.48	29,635.63	63,737.84	12,206.13	105,262.01	435,128.03
5	GASTOS	149,237.94	75,048.48	29,635.63	63,737.84	12,206.13	105,262.01	435,128.03

**Tabla 5.** Centros de Costos de la firma KHCP - Período 2009.

**Fuente:** Centros de Costos de KHCP.  
**Elaborado por:** Contador de la Firma KHCP.

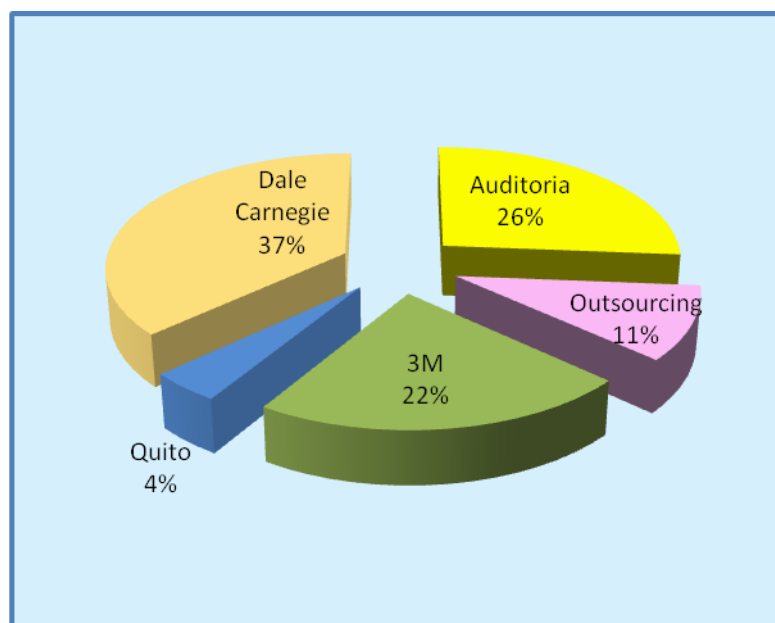
El siguiente detalle (Tabla 6.) resume el total de gastos que se incurren por cada área en el período 2009 y que, a su vez, representan el total de Centros de Costos Directos \$285.890,09.

<b>1</b>	<b>Auditoría</b>	<b>75.048,48</b>
<b>2</b>	Outsourcing	29.635,63
<b>3</b>	3M	63.737,84
<b>4</b>	Quito	12.206,13
<b>5</b>	Dale Carnegie	105.262,01
	TOTAL	285.890,09

**Tabla 6.** Desagregación de Costos Directos/ 2009.

**Fuente:** Centros de Costos de KHCP.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

### Centros de Costos Directos 2009



**Gráfico 2.** Centros de Costos Directos de la firma KHCP 2009.

**Fuente:** Centros de Costos de la Firma KHCP.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

Se observa en el Gráfico 2. que la mayor concentración de gastos según el ejercicio profesional está en el área de auditoría con un porcentaje del 26%, luego se encuentra a outsourcing 3M con el 22%, en lo que se refiere a otros outsourcing se observa que representa el 11% de los Centros de costos, finalmente se refleja con menor concentración a Outsourcing Quito con el 4%. Adicionalmente, en el gráfico también se muestra un alto porcentaje en los gastos relacionados con el desarrollo profesional, el cual está representado con el 37%.

A partir de esta información se puede ver la asignación de gastos que se ha realizado a cada área, entonces se define que tanto, para el período 2008 y el 2009 la mayor concentración de gastos según el Ejercicio Profesional se encuentra en **Auditoría**.

### **3.3 CENTROS DE COSTO DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA**

A través de los centros de costos, se trata de identificar aquellos aspectos que dentro de esta área pueden ser objeto de control por parte de su responsable. Para ello, es necesario tener bien definida la responsabilidad de cada centro. Para complementar el área a analizar, se ha solicitado los centros de Costos de Auditoría del período 2009, y el presupuesto por hora o presupuesto de producción; esto se muestra en la Tabla 7 y Tabla 8 respectivamente.



KHCP				
CENTRO DE AUDITORIA				
DESDE 1 DE ENERO HASTA 31 DE DICIEMBRE 2009.				
Centro costos	Nombre	Cuenta	Nombre	Total
		41101	AUDITORIA	176,979.40
			<b>Total Ingresos</b>	176,979.40
01	AUDITORIA	5	GASTOS	
01	AUDITORIA	511	GASTOS PERSONAL	68,424.32
01	AUDITORIA	512	SERVICIOS ADQUIRIDOS	1,886.93
01	AUDITORIA	513	SUMINISTROS Y MATERIALES	1,387.72
01	AUDITORIA	514	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	141.50
01	AUDITORIA	515	IMPUESTOS, CUOTAS, CONTRIBUCIÓN	0.00
01	AUDITORIA	516	DEPREC.AMORTIZ.PROVISIÓN	2,158.01
01	AUDITORIA	517	OTROS EGRESOS	1,050.00
			GASTOS OPERACIÓN	<u>75,048.48</u>

**Tabla 7.** Centros de Costos Directos del Departamento de Auditoria 2009

**Fuente:** Centros de Costos de KHCP.

**Elaborado por:** Contador de KHCP.

CLIENTES			Total Horas	Hors reales 09	Dif	HRS PROG 09	Y/Hora/10	Forma Pago
	Senior	Asistente						
1 Aqualab.	12	98,5	200	104,5	95,50	120,00	0,00	
2 Aquamar	108	364	500	699	-199,00	700,00	13,00	40-40-20
3 BROADNET			400	548,5	-148,50	500,00	13,00	
4 CALMOSACORP						377	13,3	
5 Camara Ecuatoriana Americano	40	180	236	183,5	52,50	200,00	15,80	40-40-20
6 CERAPOR			194	209,5	-15,50	250,00	18,00	
7 Colonial Cocoa del Ecuador S.A.		299	180	111	69,00	120,00	16,67	40-40-20
8 Conec, incluye consolidación		64	104	65,5	38,50	70,00	18,57	5 cuotas
9 Cuenca Oro Hotelera Cuenca ( La Laguna)			550	282	268,00	350,00	15,25	40-40-20
10 DAMCO					0	350	15,0	40-40-20
11 Delta - Delfini & Cía S.A.	22	231	273	291	-18,00	290,00	15,17	40-40-20
12 ECUADOR OVERSEAS			400	861,5	-461,50	500,00	10,50	5 cuotas
13 EDA SERVICES			300	513,5	-213,50	350,00	9,90	5 cuotas
14 EQUITRANSA						450	15,6	
15 Febres Cordero, Agroquímicos			1200	642	558,00	700,00	13,00	40-40-20
16 Febres Cordero, Industrial y lubricantes y consolid				734,5	-734,50	800,00	13,00	
17 Hotel Oro Verde			1251	774,5	476,50	800,00	17,69	40-40-20
18 INA			167	112	55,00	150,00	21,33	
19 Inmobiliaria Andina		114	100	77,5	22,50	80,00	15,00	5 cuotas
20 Karabu Turismo			585	422,8	162,20	430,00	15,18	40-40-20
21 Leasingcorp S.A.					0	600	12,0	40-40-20
22 Mantaoro Hotelera Manta S.A.			630	444,5	185,50	450,00	12,69	40-40-20
23 MARCO ECUADOR			250	390	-140,00	320,00	13,13	6 cuotas
24 O.Y. Machala			430	441,75	-11,75	430,00	8,04	40-40-20
25 Preduca			325	556,5	-231,50	500,00	13,00	40-40-20
26 R & H* (Incluye NIF 50 Hrs)		199	200	136,5	63,50	200,00	15,00	40-40-20
27 Righttrack					0	370	12,2	40-40-20
28 SAIA			350	290	60,00	350,00	14,29	5 cuotas
29 Salinas Yacht Club	103	315	800	629	171,00	700,00	13,00	40-40-20
30 Surplus						140	17,86	
31 TECFARONI						360	13,9	40-40-20
32 Transmar Ecuador S.A.			415	531	-116,00	500,00	13,00	40-40-20
SUMAN			<b>10.040,00</b>	<b>10.052,05</b>		<b>12.507,00</b>		

**Tabla 8.** Presupuesto del Departamento de Auditoría informal proyectado-período 2009.

**Fuente:** Presupuesto de KHCP.  
**Elaborado por:** Gerente de Auditoría.

Luego de especificar los centros de costos de auditoría, se procede a determinar un sistema de medición que ha de centrarse en aquellas variables en las que puede influir el responsable de un centro como por ejemplo: ahorro de determinados gastos, aumento de ventas, eficiencia del departamento, etc. Esta consideración es fundamental cuando se decide la adopción y empleo de un buen enfoque para la presupuestación de desembolsos y/o una clara estrategia de recuperación de costos favorece la estabilidad financiera, tanto en el corto como en el largo plazo. A su vez, aspectos como una creativa metodología de costeo por actividades y/o un preciso sistema para rastrear costos permiten evidenciar el impacto organizacional favoreciendo la atracción de mayores recursos.

A pesar de que la firma tiene una proyección de horas presupuestadas vs horas reales, es necesaria la elaboración de un presupuesto formal y flexible en el área de auditoría y también en cada centro. Una vez más se hace énfasis en que estos presupuestos deben ser realizados por cada uno de los responsables para que impliquen su mayor compromiso. Para ello, se requiere que previamente se determine claramente los criterios que se deben seguir para su confección y negociación para ser aceptado.

A partir de la confección del presupuesto de cada centro de responsabilidad, la dirección ha de revisar todos y cada uno de los distintos presupuesto. De igual forma que en el proceso de elaboración del presupuesto que debe

estar vinculada con la estrategia de la empresa y la política de cada centro, además debe estar vinculada con la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades específicas de cada centro.

Cabe destacar que lo importante de los presupuestos, en el contexto de la gestión de costos, es que ellos deben seguir a las prioridades programáticas. Esto implica que antes de establecer y/o confirmar un presupuesto, se debe contar con un plan que describa cómo se alcanzarán los objetivos y metas. Así, definido el plan, se generará el presupuesto respectivo, proyección que dará origen a un centro de costos específico contra el que se registrarán los desembolsos del proyecto.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. ACTUAL FUNCIONAMIENTO VS PRINCIPALES PROBLEMAS**

La Firma Auditora KHCP, actualmente está cumpliendo sus funciones bajo una estructura organizacional centralizada y uno de sus principales problemas es la mala utilización de los recursos de la organización, que hemos definido como mudas.

### **4.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

Es importante que la empresa tenga bien definida su razón de ser, es decir, que tenga clara su misión y esté enfocada a su visión.

Es muy frecuente que en las organizaciones ni directivos ni empleados tengan claro el propósito fundamental de existir (misión) de la empresa ni las grandes metas del porvenir (visión). De tal forma que su trabajo es reactivo; se guían por los problemas del día a día, y las iniciativas y acciones que se generan en las diversas áreas están desvinculadas y desalineadas respecto a los inciertos propósitos de la organización.

A continuación, la Misión y Visión con la que trabajan en la Firma Auditora KHCP.

## **MISIÓN**

KHCP es una Firma que presta servicios profesionales de Contabilidad, Auditoría, Impuestos y Finanzas; en el Ecuador, que logra satisfacer las necesidades del cliente con trabajos de calidad profesional y oportuna porque cuenta con personal altamente calificado.

## **VISIÓN**

- Convertirse en una Firma Nacional.
- Diversificar los servicios como: Tributación, Mejoramiento de negocios, Desarrollo profesional.
- Satisfacer las necesidades del cliente, personal y proveedores.
- Capacitar continuamente y programadamente al personal.
- Sistematizar los procesos y cumplir con los programas de trabajo.
- Organizar, implementar y ser eficientes con los sistemas de computación: equipos, respaldo de información, Internet, software.
- Incrementar nuestra base de clientes.
- Impulsar el área de outsourcing contable para empresas multinacionales localizadas en nuestro País.

## **OBJETIVOS**

- Dar un servicio de calidad al cliente y oportuno.
- Entrenar al personal.

### 4.3 PROBLEMAS ACERCA DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Como se lo detalla en el capítulo 2 en el marco teórico, la misión y visión forman parte de la visualización de la empresa. Se han observado y analizado estos tres elementos, y a pesar que posee una misión muy ambiciosa y estratégica, su visión está compuesta entre lo que quiere lograr alcanzar y posibles objetivos específicos, como es el de “Organizar, implementar y ser eficientes con los sistemas de computación: equipos, respaldo de información, Internet, software”, lo cual no complementa a una visión organizacional como tal. Además la visión debe enlazar los componentes que detalla de manera que se conecten y formen una visión global que motive a la organización.

Otro punto muy importante es la falta de conocimiento de su Misión y visión por parte de los empleados que trabajan en la Firma Auditora KHCP.

#### VISIÓN

$$\frac{\text{Empleados que conocen la visión}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{4}{31}$$

**Fórmula 1.** Total empleados que conocen la Visión.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.

A través de este indicador, se pudo determinar que sólo el 13% de todos los empleados de la compañía conocen o tienen claro la visión de la empresa. Lo que muestra que sólo 4 personas están comprometidas en la visión de la Firma Auditora, y el resto, que porcentualmente equivale al 97% de empleados, desconoce el rumbo al que quiere llegar a convertirse como empresa.

$$\frac{\text{Empleados que comparten}}{\text{Empleados que la conocen}} = \frac{2}{4}$$

**Fórmula 2.** Total empleados que comparten la Misión.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.

De los empleados que conocen la misión, el 50% de ellos, la comparte con el resto de compañeros de la Firma Auditora. A pesar de ser un porcentaje elevado, no deja de ser significativo porque, en esencia, el total de empleados que la conocen no llegan siquiera al 50%. Lo que establece una deficiencia comunicativa entre colegas, compañeros, personal de toda la organización.

### **MISIÓN**

$$\frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{4}{31}$$

**Fórmula 3.** Total empleados que conocen la Misión.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.



En cuanto a la misión, el caso es similar, ya que sólo el 13% conoce la misión. Esto afirma la falta de difusión de la misión hacia el personal de toda la empresa. Lo que implica, que el 87% de los empleados no tiene claro y desconoce la misión, la misma que debe ser parte de ellos ya que ésta es el motor que impulsa cada acción generada por cada uno según las responsabilidades asumidas dentro de la firma auditora.

$$\frac{\text{Empleados que participan de su definición}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{2}{31}$$

**Fórmula 4.** Total empleados que participan de su definición.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Este indicador muestra como resultado que el 6% del total de empleados participan en la definición de la misión de la compañía. Por esto entendemos que no existe mayor involucramiento por parte de los empleados en su definición, es decir, el 94%.

$$\frac{\text{Empleados de base que participan de su definición}}{\text{Total de Empleados}} = \frac{2}{31}$$

**Fórmula 5.** Total empleados que participan de su definición.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Por este lado, se nos permite ver que el 6% son empleados base, es decir: presidente, gerente, jefes de áreas, responsables de proyectos, que forman parte para la definición de la misión de la compañía. Indicando que sólo se eligen a dos personas para que sean base en su definición, generando así una exclusividad de algo tan importante para la organización.

Se pudo observar que en las instalaciones no poseen afiches alusivos a su misión y visión, lo cual desmotiva a los trabajadores para interesarse por su razón de ser. El no dar a conocer a toda la organización o el no motivarla a que ellos formen parte de la misión y visión, simplemente los limita a cumplir con sus labores cotidianas sin generar un valor agregado y compromiso.

Analizando los objetivos de la empresa, se captó que éstos no cumplen con las características de un objetivo de calidad, el mismo que debe ser SMART, como detallamos en la tabla 9, en la cual se determina la manera en que están formulados los objetivos. El primer objetivo no es concreto en cuanto a “servicio de calidad”; hay que tener claro que la calidad la define el cliente, el servicio debe tener las especificaciones que él requiera; además al decir “oportuno”, no define el tiempo que esto significa para el cliente. El segundo objetivo es muy similar; con la particularidad que puede o no ser realizable, ya que la organización debe estar dispuesta a asignar recursos para

capacitar al personal y partiendo de su situación financiera, asignar un porcentaje para entrenar y capacitar a los empleados, pero actualmente no posee los medios necesarios.

<i>Objetivos</i>	<b>S</b> <b>Específico</b> (que sea definido y concreto)	<b>M</b> <b>Medible</b> (con un indicador asociado)	<b>A</b> <b>Alcanzable</b> (que existan los recursos y medios para lograrlo)	<b>R</b> <b>Realizable</b> (que se ajuste a la realidad)	<b>T</b> <b>Definidos en el Tiempo</b> (con una meta específica)
1.- Dar un servicio de calidad al cliente y oportuno.	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
2.- Entrenar al personal.	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>

**Tabla 9.** Total empleados que participan de su definición.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.

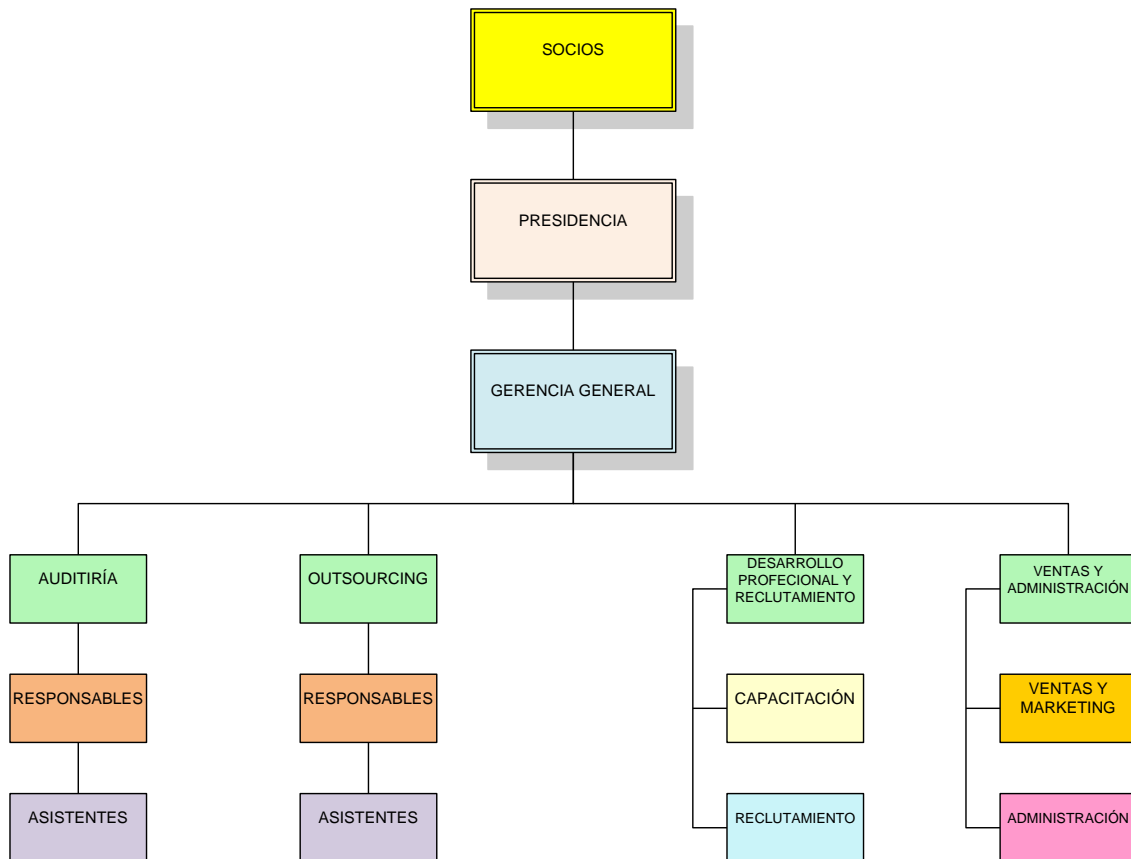
	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Específico</b>  (que sea definido y concreto)	<b>Medible</b>  (con un indicador asociado)	<b>Alcanzable</b>  (que existan los recursos y medios para lograrlo)	<b>Realizable</b>  (que se ajuste a la realidad)	<b>Definidos en el Tiempo</b>  (con una meta específica)
1.- Dar un servicio de calidad al cliente y oportuno.	<b>No</b>  Porque no involucra los requerimientos y necesidades del cliente.	<b>Si</b>  A través de encuestas realizadas a los clientes.	<b>Si</b>  Porque posee una guía práctica para realizar auditorías, los suministros y personal necesario capacitado.	<b>Si</b>  Porque posee una cartera de clientes definidos.	<b>No</b>  Porque no se determina la duración máxima y mínima del periodo del cumplimiento del servicio.
2.- Entrenar al personal.	<b>No</b>  Porque no define el personal específico de la organización.	<b>Si</b>  A través de evaluaciones y aplicaciones de los nuevos conocimientos.	<b>Si</b>  A corto plazo es alcanzable poder capacitar y entrenar al personal, ya que la firma posee su propio centro de capacitaciones.	<b>Si</b>  La compañía puede hacer uso de la división Dale Carnegie, para capacitar al personal	<b>No</b>  Porque no establece los periodos de capacitación, los mismos que pueden ser, trimestral, semestral, anual, etc.

**Tabla 10.** Análisis SMART Detallado - Específico de Auditoría.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

**Elaborado por:** Las Autoras.

#### 4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Figura 8.** Organigrama actual de la Firma Auditora KHCP.

**Fuente:** Organigrama de KHCP.

**Elaborado por:** KHCP.

En la Figura 8 muestra el Organigrama actual de la firma auditora denominada KHCP; en ella se muestran los diferentes rangos jerárquicos que maneja y los diferentes departamentos que la conforman.

Al analizar la estructura organizacional se determinó que:

1.- El diseño de la organización no facilita una comunicación necesaria entre los altos mandos (presidencia y gerencia) y los bajos mandos.

2.- A pesar de presentar una estructura vertical, que consiste que la información suba y baje por la estructura, ésta no está completamente definida porque existe una centralización dentro de la organización.

3.- La toma de decisiones está bajo el mando de gerencia y presidencia, quienes se convierten en funciones indispensables en la organización, lo que implica que en momentos esto se convierte en un cuello de botella porque no permiten que la información fluya efectivamente. El cargo de más responsabilidades a sus funciones genera esta gran desventaja organizacional.

4.- La estructura vertical que se trata de acoplar en esta organización, no permite la fluidez de las acciones tomadas por el líder de cada departamento. A través de entrevistas se constató que a pesar de existir un responsable de cada área, éste no puede tomar ciertas decisiones en cuanto a sus funciones para mejoras del equipo, porque todo se centra en gerencia y presidencia.

5.- El mantener una estructura vertical limita el contacto entre departamentos, lo que disminuye los canales de comunicación y coordinación entre ellos, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales de KHCP.

## 4.5. MUDAS EN EL ÁREA DE AUDITORÍA

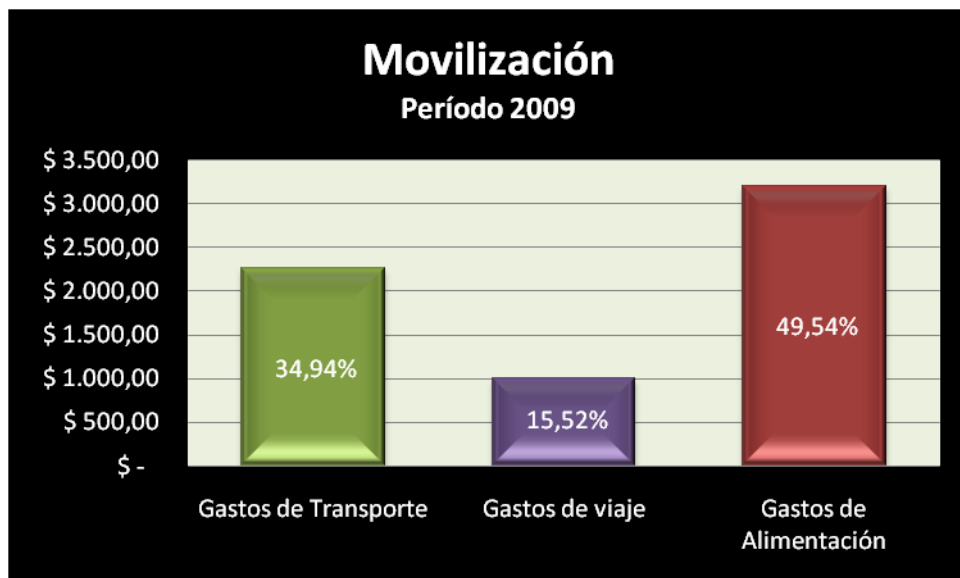
Dentro del departamento de auditoría de la Firma Auditora KHCP, existen muchos desperdicios que en japonés son llamadas “Mudas”.

Podemos definir que las mudas que se presentan son las siguientes;

Basándonos en los diferentes tipos de desperdicios de Taiichi Ohno:

- 1.- Transporte
- 2.- Suministros y Materiales
- 3.- Recursos Informáticos
- 4.- Recursos de Personal<sup>5</sup>

### 4.5.1. MUDA DE TRANSPORTE



**Gráfico 3.** Rubros que intervienen dentro de la Movilización de visitas para ejecutar Auditorías dentro o fuera de la Ciudad de Guayaquil.

**Fuente:** Centros de Costos de KHCP - Período 2009.

**Elaborado por:** Las Autoras.

<sup>5</sup> Taiichi Ohno, 1960

<b>GASTOS MOVILIZACIÓN</b>	<b>\$ 6.473,11</b>
Gastos de Transporte	\$ 2.261,89
Gastos de viaje	\$ 1.004,59
Gastos de Alimentación	\$ 3.206,63

**Tabla 11.** Resumen de gastos por movilización de visitas para ejecutar Auditorías.

**Fuente:** Centros de Costos de KHCP-Período 2009.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Se puede apreciar en el Gráfico 3 que los diferentes rubros que intervienen dentro de los gastos de movilización de visitas a los clientes que realizan los Auditores, dentro o fuera de la ciudad. Se determinó que el 34,94% de los gastos que incurren en movilización de visitas a los clientes corresponde a transporte representado esto monetariamente (Tabla 11) \$2.261,89.

Referente a los gastos de viaje éstos apenas representan el 15,52% mientras que los gastos por alimentación los supera con el 49,54% es decir se tuvo un gasto de \$3.206,63 en el año 2009.

Cada uno de estos rubros genera de manera directa o indirecta mudas dentro del proceso de movilización o transportación.

Desarrollando un análisis más detallado, a través de técnicas de observación y entrevistas, se ha determinado los siguientes factores que intervienen dentro de este desperdicio. A continuación se explica ciertas actividades o procesos que actualmente sigue la Firma Auditora KHCP.

1. El equipo Auditor es asignado de manera programada, previa la reunión entre la Gerente General y el cliente (Representante de la

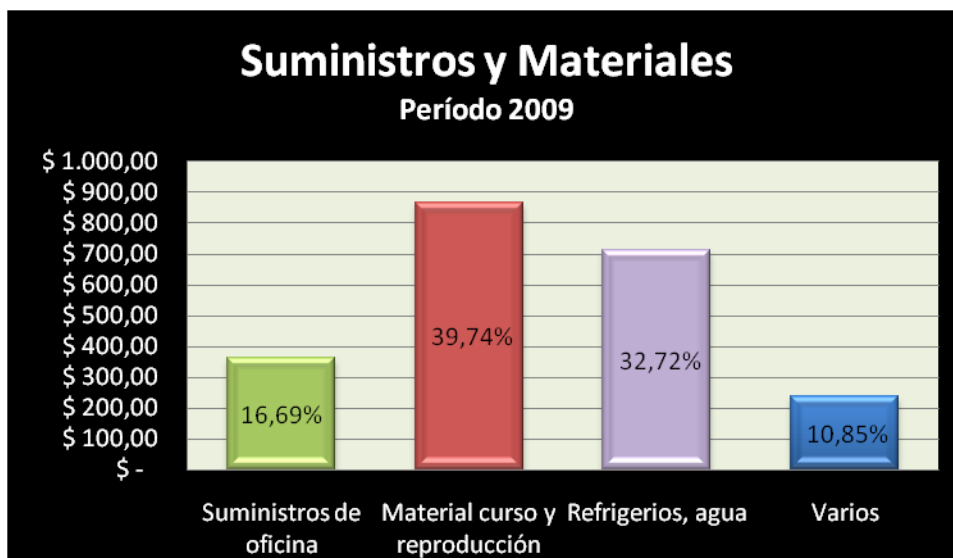


empresa a ser Auditada), en un mismo período son asignados a varios clientes para realizar el trabajo de auditoría. Esto genera gastos de movilización o transporte; dichos gastos son asumidos por la Firma Auditora KHCP.

2. Al momento de realizar las visitas a los diferentes clientes, dentro de la ciudad de Guayaquil, el equipo Auditor solicita dinero de caja chica para su movilización y poder llegar a su destino, si en el mismo día el equipo de auditores debe hacer varias visitas, no define con anticipación las rutas a seguir dentro del proceso de visita a los clientes, según vayan a ser auditados.
3. Estos gastos de transporte no son controlados en su totalidad, ya que aquellos que se realizan internamente, Guayaquil, surgen en ocasiones de manera imprevista cuando el Equipo Auditor cree conveniente realizar visitas al cliente, a última hora, por motivos de cierre de auditoría.
4. Las Auditorías que se realizan fuera de la Ciudad, son controladas por los Tickets o boletos, que se generen por su transportación.
5. El Departamento de Auditoría, aprovecha al máximo una de las políticas de KHCP, la misma que establece que: “Se le reconocerá el transporte o taxi a los empleados que laboren pasado de las 10 pm y también la alimentación a partir de las 8 pm”.
6. Algunos de los empleados hacen mal uso de esta política, pues en ocasiones no se constata la justificación de su extensión laboral hasta

altas horas de la noche. A pesar de esto, a ellos se les reconoce \$4 por transportación y \$1.5 por alimentación, como cumplimiento de la política de transporte.

#### 4.5.2. MUDA DE SUMINISTROS



**Gráfico 4.** Gastos Incurridos por Suministros y Materiales.

**Fuente:** Centros de Costos de Auditoría- Período 2009.

**Elaborado por:** Las Autoras.

<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>	<b>\$ 2.183,06</b>
Suministros de oficina	\$ 364,40
Material curso y reproducción	\$ 867,48
Refrigerios, agua	\$ 714,40
Varios	\$ 236,78

**Tabla 12.** Resumen de gastos por suministros y materiales.

**Fuente:** Centros de Costos de KHCP-Período 2009.

**Elaborado por:** Las Autoras.

En el Gráfico 4 se puede apreciar, de manera porcentual, los gastos por suministros y materiales de cada uno de los rubros que se involucran; los mismos que fueron tomados del centro de gastos del departamento de AUDITORÍA. El Gráfico 1 de barras indica claramente que el rubro de Materiales de cursos y reproducción es el que generó más gastos en el año 2009, por un valor de \$867,48 (Tabla 12.) que porcentualmente equivale al 39,74% de los gastos totales por suministros y materiales. El segundo rubro con mayor porcentaje es el de refrigerios y agua con un 32,72%; los mismos que se relacionan con las capacitaciones y reuniones de personal. En cuanto a suministros de oficina se generaron gastos de \$364,40, mientras que varios gastos figuran 10,85% es decir \$236,78.

A continuación se detallan las mudas de suministros y materiales que se pudo constatar:

1. El área de Auditoría es abastecida de suministros y materiales cada tres meses, los mismos que deben solicitar resmas de hoja, tinta, carpetas, bolígrafos, vinchas, clips, grapas, etc. Según necesiten, la Firma KHCP maneja un adecuado control en cuanto al consumo de los suministros. Se pudo observar que no siempre el Departamento de recursos Humanos, quien se encarga de abastecer al departamento de los suministros, satisface la necesidad del personal en cuanto a sus requerimientos. En algunos casos los materiales que

se solicitan son reemplazados por otros que no cumplen los requisitos para que ellos puedan utilizarlos efectivamente. Siendo esto un gasto innecesario, generan un desperdicio, debido a que los auditores no hacen uso del mismo.

2. Un ejemplo claro que se relaciona con lo antes mencionado es: El personal de auditoría solicitó calculadoras científicas como material de trabajo para las auditorías que ellos realizan; cabe recalcar que la firma auditora KHCP sólo realiza auditorías financieras y tributarias, las mismas que fueron reemplazadas por otras que se limitan a realizar operaciones básicas, restringiendo así el buen uso de la herramienta de trabajo y las capacidades de los auditores.

Respecto a los materiales que son utilizados para cursos de inducción y capacitación al personal o aspirantes a formar parte del equipo de auditoría de KHCP, existe una gran muda en cuanto a la impresión de materiales pues en el caso que se convoca a una capacitación o actualización, ésta no es obligatoria para todo el personal, sin embargo, imprimen el material para todos sin confirmación de la asistencia; esto ocasiona un gran desperdicio de materiales y suministros, generando mal uso de los recursos. Esto influye de igual manera a los gastos por refrigerios.



**Imagen 1.** Impresoras que no son utilizadas por falta de reparación.

**Fuente:** Departamento de Auditoría

En la Imagen 1 se evidencia la inutilización de dos impresoras que se encuentran en las instalaciones del área de Auditoría; pudimos constatar que dichas impresoras no han tenido mantenimiento, motivo por el cual sólo utilizan la impresora mayor que se muestra en la Imagen 2, la misma que se encuentra fuera del departamento de Auditoría. Es importante recalcar que ésta está ubicada cerca del pasillo que conecta al departamento de Outsourcing y el de Auditoría.



**Imagen 2.** Impresora Mayor que es utilizada por todos los departamentos.

**Fuente:** Departamento de Auditoría.

El hecho de no dar mantenimiento adecuado a dos impresoras que están en el área de auditoría; es un desperdicio de suministros importantes dentro del proceso de impresión de informes, copias de documentación, etc.

Además, la única impresora que existe en buen estado dentro de la firma se encuentra fuera del área de trabajo. Esto genera una muda de movimiento dentro del personal en general; pues la acción de tener que salir del departamento hacia la impresora mayor genera pérdida de tiempo, movimiento innecesario y además genera un cuello de botella, al momento que varios departamentos o áreas imprimen al mismo tiempo; ocasionando estancamiento y retraso en las actividades de documentación.

#### **4.5.3. MUDA DE RECURSOS INFORMÁTICOS**

Dentro de la firma en el área de estudio, los procesos que se llevan a cabo para la planificación, ejecución y control de las Auditorías para los diferentes clientes, son ejecutados de manera manual; lo que implica mayor tiempo dedicado a la elaboración de papeles de trabajo, pruebas sustantivas, materialidad, etc.

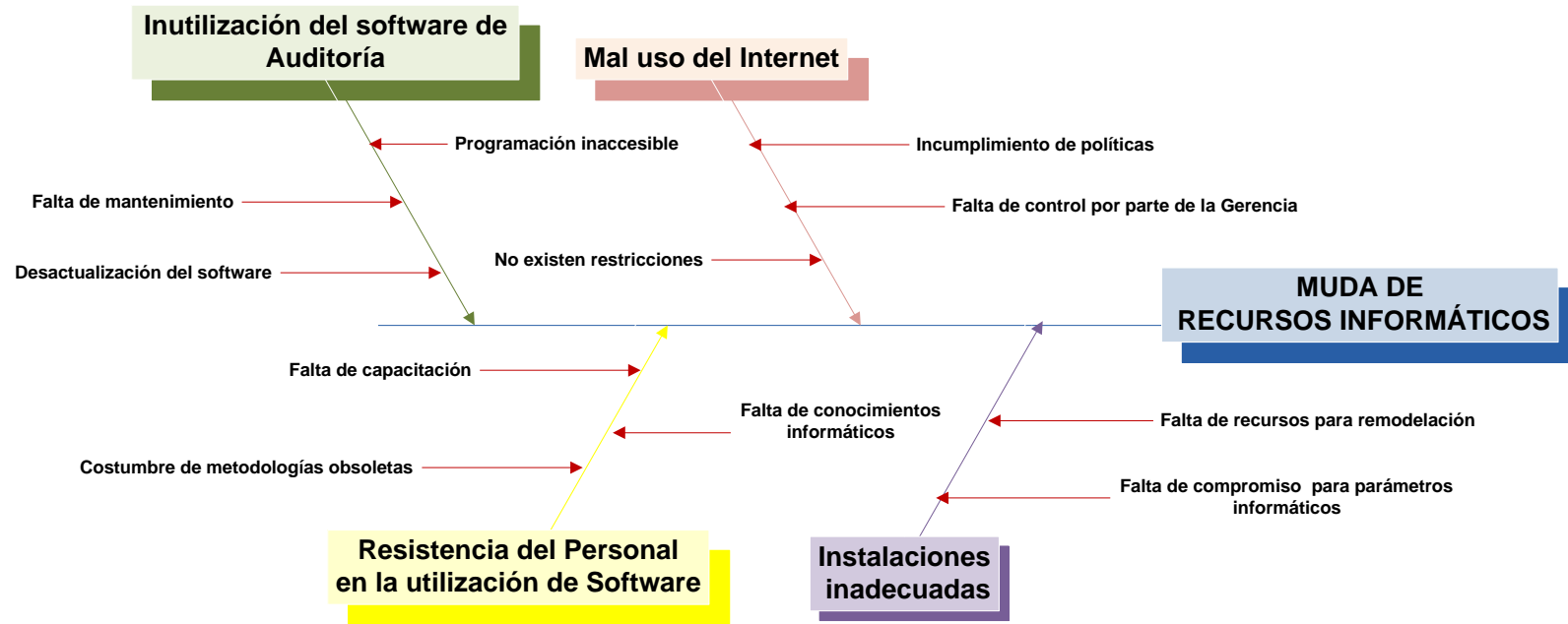
La muda o desperdicio que radica en que el Departamento de Auditoría representa al no uso del software especial como herramienta fundamental dentro de los procesos que involucra una auditoría.

El nuevo personal no está capacitado para el uso del Software de Auditoría, motivo por el cual éste no es aprovechado por el equipo Auditor.

La resistencia al cambio de utilizar una herramienta más moderna, tecnológica, ordenada y que dedica tiempo para estudio, comprensión y adecuación de nuevas técnicas; hace que el personal sea intransigente a un mejor hábito. Prefieren los grandes papeleos y archivos históricos documentados en papel.

A pesar de existir una política definida en cuanto al uso de los recursos informáticos, ésta pasa por desapercibida. La mayoría de los empleados que laboran en el área dan un mal uso a la herramienta de internet, para satisfacer necesidades personales, extendiéndose en sus horas de trabajo y aprovechando los beneficios que ésta les genera.

En la Figura 9 se aprecia a través del diagrama de Ishikawa las causas fundamentales que han generado esta muda o desperdicio. Bajo este análisis se justifica lo antes mencionado.



**Figura 9.** Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa para la Muda de Recursos Informáticos.

**Fuente:** Calidad Total y Productividad.

**Elaborado por:** Las Autoras.



#### **4.5.4. MUDA DE RECURSOS DE PERSONAL**

Dentro de esta muda, existen algunos factores que la convierten en un gran desperdicio, que se relacionan con el grupo humano.

1. A pesar de existir una persona que presta servicios de mantenimientos informáticos, no le es solicitado el mantenimiento a algunos equipos, como impresoras que no están siendo usadas. Estas impresoras inutilizadas podrían ayudar a manejar mejor las impresiones entre los departamentos, ya que actualmente, existe una sola impresora que es compartida para todos los departamentos de la Firma Auditora.
2. La firma posee una división llamada Dale Carnegie, la misma que presta servicios de capacitación de manera externa. Esta es una muda muy significativa, porque podrían asumir esta ventaja, para capacitar a sus empleados, en diferentes áreas, cubriendo las necesidades que éstos demanden, para su enriquecimiento profesional, según lo determine la Gerencia, siempre y cuando estas capacitaciones estén bien definidas como un objetivo o política enfocados a una mejorar continua.
3. La conformación de los equipos de trabajo para la realización de las auditorías es un problema que a menudo genera

insatisfacción; esto se debe a la mala distribución del personal para realizar las auditorías; en la Tabla 13 se muestran los diferentes aspectos que no son tomados en cuenta dentro de la selección del personal para conformar el equipo auditor que será asignado al cliente correspondiente.

Aspectos que deben ser tomados en la conformación del equipo auditor.
1.- Alcance de la Auditoría.
2.- Tiempo de la Auditoría
3.- Capacidades de cada auditor.
4.- Definir especialista en caso de ser necesario.

**Tabla 13.** Principales aspectos que se deben tomar para conformar un equipo Auditor.

**Fuente:** Calidad y Productividad.

**Elaborado por:** Las Autoras.

## **4.6. DESORGANIZACIÓN**

### **4.6.1 THE DESK**

Algunas organizaciones se despreocupan de mantener un orden adecuado dentro de sus instalaciones; la excusa perfecta es la rapidez en que se desarrollan sus actividades; impidiendo dedicar una poco de tiempo en ordenar sus oficinas o mantener un adecuado orden. Esto es común en cada oficina o puesto de trabajo en el que laboran los empleados de una compañía.

La Firma KHCP, muestra de manera impactante desorganización dentro de sus áreas, en nuestro caso de estudio específicamente en el área de Auditoría.

A continuación se observa a través de evidencia fotográfica, la falta de costumbre de mantener un orden; rápido, sencillo, seguro y oportuno.

En la Imagen 3 se puede observar la falta de orden en la mesa principal donde trabaja el equipo de auditoría.



**Imagen 3.** Desorden en el escritorio principal de trabajo del Equipo Auditor.

**Fuente:** Departamento de Auditoría.

Cada Auditor es responsable de una laptop; en este caso se puede evidenciar que la laptop está a disposición de cualquier compañero de trabajo, lo que implica que puede existir violación de información. Existen además algunos papeles encima del escritorio, que podrían traspapelarse con facilidad, algunos folders en el piso y materiales de oficina dispersos.



**Imagen 4.** Desorden en el escritorio secundario de trabajo del Equipo Auditor.

**Fuente:** Departamento de Auditoría.

En la Imagen 4 se refleja el descuido por parte de los auditores responsables de esa área de trabajo.

Existen botellas con agua, lociones (splash), cremas para manos, cerca de documentación importante; esto implica un riesgo porque puede ocurrir que en algún momento el líquido o sustancia que contiene cada uno de los elementos antes mencionados, se rieguen y se dispersen en la documentación que se encuentra en el escritorio.

Este incidente generaría una pérdida parcial o total de información y suministros dentro del trabajo de auditoría.

## 5.6.2 DOCUMENTOS ARCHIVADOS



**Imagen 5.** Desorganización en los archivos de documentación, histórica y actual.

**Fuente:** Departamento de Auditoría.

En la Imagen 5 se evidencia la falta de orden con la documentación histórica y actual que tiene bajo su responsabilidad la firma Auditora KHCP.

Este archivo documenta información de los clientes que posee, además en el lugar que muestra la Imagen 6, se almacena el historial de auditorías pasadas y presentes que tiene a su cargo la Firma.

El no mantener un orden en los archivos, genera un conflicto al momento que el auditor busca información pasada de un cliente en especial, pues éstos no están ordenados de manera cronológica o alfabética.

Esta ineficiencia genera desperdicio de tiempo al momento de iniciar auditorías, o buscar información relevante, porque el lugar de archivo es de

suma importancia dentro de la parte de documentación histórica de auditorías, ya que el área no posee dicha información respaldada digitalmente. Aquello implica mayor dedicación en la búsqueda de archivos documentados en papel.



**Imagen 6.** Luminarias sin mantenimiento.

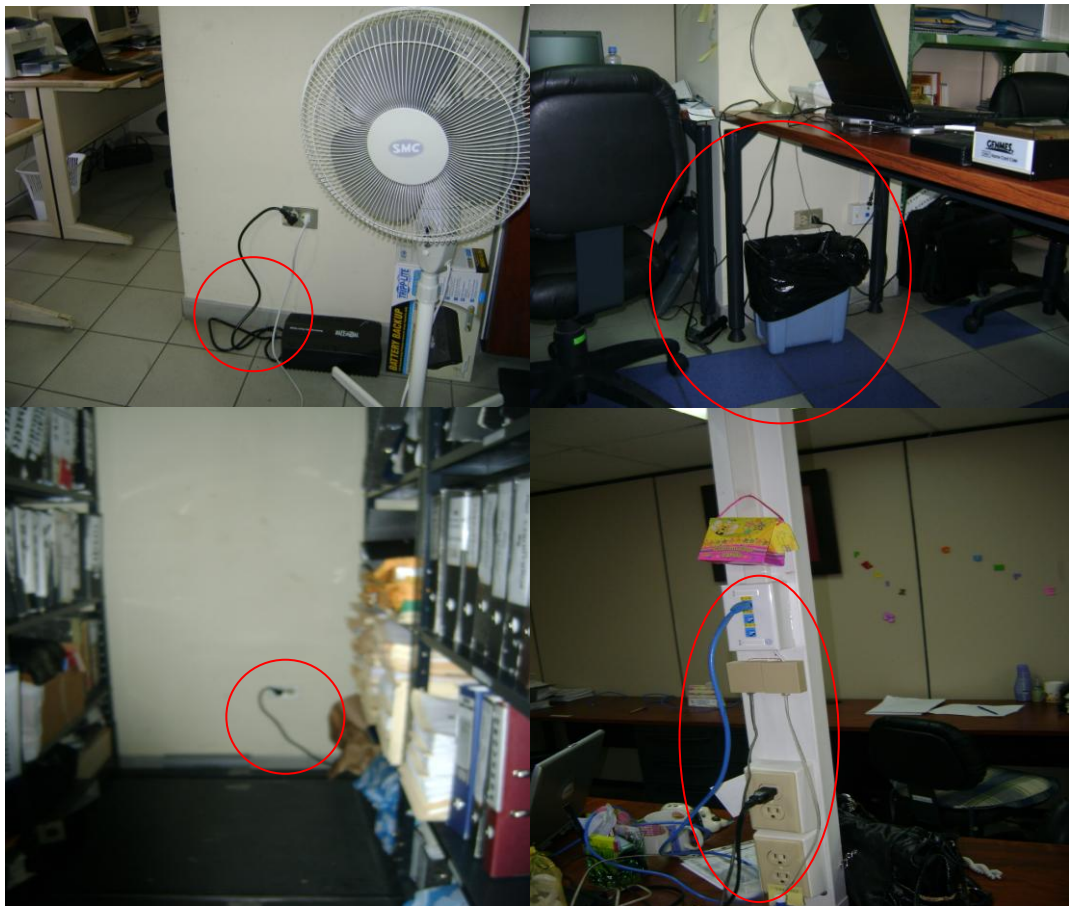
**Fuente:** Departamento de Auditoría

Continuando con el análisis que forma parte de la infraestructura del área de auditoría, se pudo prestar atención a que una de las iluminarias que está bajo un puesto de trabajo, no funcionaba, lo cual refleja poca importancia a los aspectos que comprometen el entorno laboral y comodidad de los trabajadores. Además, esto perjudica en las horas nocturnas la visibilidad de los auditores el momento de analizar alguna documentación.

## 4.7 RIESGOS DE INSEGURIDAD

La inseguridad no sólo se relaciona con el recurso material de información o documentación. También encierra al recurso humano que forma parte de la organización, de manera interna o externa.

Dentro del proceso de recolección de información para el análisis de la auditoría, se establecieron riesgos inherentes a base de entrevistas y observación que se muestran en el collage de la Imagen 7.



**Imagen 7.** Resumen de los riesgos más importantes que se pudieron observar.

**Fuente:** Departamento de Auditoría.

## RIESGO INHERENTE

<b>1</b>	<b>Un corto circuito que se genere en archivos de la documentación podría destruirlos.</b>
<b>2</b>	<b>No se podría recuperar la documentación porque no existe un respaldo digital o virtual de información de los archivos.</b>
<b>3</b>	<b>Alguna de las personas que trabajan en el área de Auditoría, podría derramar algún líquido en el piso y generar un cortocircuito.</b>
<b>4</b>	<b>El equipo auditor que trabaja en la mesa general podría sufrir una descarga eléctrica.</b>
<b>5</b>	<b>Alguna de las personas puede enredarse con algún cableado y sufrir un accidente.</b>

**Tabla 14.** Resumen de los riesgos inherentes en el área de Auditoría.

**Fuente:** Firmas Auditora KHCP.

**Elaborado por:** Las Autoras

En la Tabla 15 se establecen las escalas de ocurrencia e impacto según el nivel de cada una de ellas y la efectividad de los controles bajo una escala determinada.

Ocurrencia		Impacto		Controles	
Escala	Nivel de Ocurrencia	Escala	Nivel de Impacto	Escala	Efectividad
<b>1</b>	Rara vez ocurre	<b>2</b>	Bajo	Baja	10%
<b>3</b>	Poco probable	<b>4</b>	Medio/Bajo	Media/Baja	20%
<b>5</b>	Medio probable	<b>6</b>	Medio	Media	50%
<b>7</b>	Muy Probable	<b>8</b>	Medio/Alto	Media/Ata	80%
<b>9</b>	Altamente probable	<b>10</b>	Alto	Alta	90%

**Tabla 15.** Escalas de ocurrencia e impacto según su nivel y controles según su efectividad.

**Fuente:** Control de Gestión un Perspectiva de Dirección.

**Elaborado por:** Las Autoras.



Riesgo Inherente	Aplicable	Experimentado	Ocurrencia	Impacto	Severidad	Efectividad de Controles	Riesgo Residual
1.-Un corto circuito que se genere en archivos de la documentación podría destruirlos.	Si	No	7	10	70	10%	63
2.-No se podría recuperar la documentación porque no existe un respaldo digital o virtual de información de los archivos.	Si	No	7	10	70	10%	63
3.-Alguna de las personas que trabajan en el área de Auditoría, podrían derramar algún líquido en el piso y generar un cortocircuito.	Si	No	5	9	45	20%	36
4.-El equipo auditor que trabaja en la mesa General, podría sufrir una descarga eléctrica.	Si	No	5	10	50	10%	45
5.-Alguna de las personas puede enredarse con algún cableado y sufrir un accidente.	Si	Si	5	8	40	20%	32

**Tabla 16.** Valorización de los riesgos.

**Fuente:** Control de Gestión una Perspectiva de Dirección.

**Elaborado por:** Las Autoras.

En la Tabla 16 se determinó la matriz de valorización de los riesgos, exponiendo así el riesgo residual de cada uno de ellos. Éstos se obtuvieron luego de realizar la multiplicación entre impacto y ocurrencia, el cual dio como resultado la severidad que refleja el valor esperado en el momento que se materialice el riesgo; a su vez se disminuye el porcentaje de la efectividad de los controles para determinar el riesgo residual, el que determina el grado de impacto en la organización, al momento de materializarse el riesgo.

			50	70	90	
10	10	30	50	70	90	
8	8	24	40	56	72	
<b>Impacto</b>	6	6	18	30	42	54
	4	4	12	20	28	36
	2	2	6	10	14	18
	1	3	5	7	9	

**Ocurrencia**

**Tabla 17.** Zona de alto riesgo e impacto

**Fuente:** Control de Gestión una Perspectiva de Dirección.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Como muestra la Tabla 17 la zona de alto riesgo e impacto se resalta de color rojo. Esto da como resultado que se poseen tres riesgos que se encuentran en una zona de alto impacto por encontrarse entre 36 y 90. Es decir que los riesgos que se valorizan entre 63 y 45 son aquellos que pueden causar mayor impacto en el momento de que ocurran.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 PROPUESTA DE MEJORA**

Una vez definidos los problemas que afectan a la empresa y al área de auditoría específicamente, se proponen las siguientes, técnicas y herramientas de mejora que se complementan entre sí, dando como resultado de esta fusión un diseño práctico y económico que puede ser puesto en acción por la Firma Auditora KHCP.

### **5.2 MEJORA AL PROCESO DE VISUALIZACIÓN**

Se debe redescubrir y repensar la misión y visión, ya que una buena formulación de ellas contribuye a dar sentido y motivo al quehacer cotidiano, pues determina y recuerda con claridad los fines, objetivos y funciones, para cuya realización y logros todos los miembros de la organización trabajan para cumplirlos y mantenerlos en ella.

A través de los siguientes indicadores, se podrá medir el marco de actuación de la organización en su proceso estratégico:

<b>PROCESO ESTRATÉGICO</b>			
<b>DEFINIR MARCO DE PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
<i>Nombre del indicador</i>	<i>Objetivo (Base de análisis)</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Unidad de medida</i>
<b><u>VISIÓN</u></b>			
Empleados que conocen la visión	Determinar el porcentaje de empleados que conocen o tienen claro la visión de la firma auditora.	$\frac{\text{Empleados que conocen la visión}}{\text{Total de Empleados}}$	porcentaje
Empleados que comparten la visión	Determinar el porcentaje de empleados que comparten la visión.	$\frac{\text{Empleados que comparten la visión}}{\text{Empleados que la conocen}}$	porcentaje
<b><u>MISIÓN</u></b>			
Empleados que conocen la misión	Determinar el porcentaje de empleados que conocen o tienen claro la Misión de la firma auditora.	$\frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total de Empleados}}$	porcentaje
Empleados que participan de la definición de la misión	Determinar el porcentaje de empleados que participan en la definición de la misión.	$\frac{\text{Empleados que participan de su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	porcentaje
Empleados de base (directivos, gerentes, etc.) que participan de su definición	Determinar el porcentaje de empleados con honorarios que participan en la definición.	$\frac{\text{Empleados de base que participan de su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	porcentaje
<b><u>OBJETIVOS</u></b>			
Objetivos Alcanzados	Determinar el grado de objetivos que se han alcanzado.	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	porcentaje
Objetivos del área alcanzados	Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de un departamento específico alcanzados.	$\frac{\text{Objetivos de un área específico (Auditoría)}}{\text{Objetivos definidos}}$	porcentaje
<b><u>METAS</u></b>			
Metas alcanzadas	Determinar el nivel alcanzado de las metas	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	porcentaje
<b><u>ESTRATÉGIAS</u></b>			
Estrategias implementadas	Determinar el porcentaje de estrategias implementadas.	$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$	porcentaje
<b><u>POLÍTICAS</u></b>			
Políticas Aplicadas	Determinar el porcentaje de políticas que han sido aplicadas.	$\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	porcentaje
Políticas Cumplidas	Determinar el porcentaje de políticas que se están cumpliendo en la firma auditora.	$\frac{\text{Políticas Cumplidas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	porcentaje
<b><u>PROCEDIMIENTOS</u></b>			
Procedimientos Aplicados	Determinar el porcentaje de procedimientos que son aplicados.	$\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$	porcentaje
Procedimientos Actualizados en base a los aplicados	Determinar el porcentaje de procedimientos que están actualizados.	$\frac{\text{Procedimientos Aplicados}}{\text{Procedimientos Actualizados}}$	porcentaje

**Tabla 18.** Indicadores Proceso Estratégico.

**Fuente:** Control de Gestión una Perspectiva de Dirección.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

En la Tabla 18 se detallan los indicadores para el análisis y medición del proceso estratégico que involucran la misión, visión, objetivos, metas, estratégicas y políticas, los mismos que la firma auditora puede aplicar para determinar un porcentaje, el cual medirá el cumplimiento de cada proceso estratégico.

### **5.3 MEJORA A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

Se proponen algunos cambios en la estructura orgánica de la firma KHCP, entonces lo que se pretende realizar es reunir a los especialistas en departamentos, bajo la dirección de un gerente; esto permitirá que se facilite la coordinación. Los departamentos estarán basados en funciones que desempeñe el servicio que ofrece. Para el desarrollo de nuestro organigrama decidimos utilizar el llamado Departamentalización por Funciones, debido a que este diseño ayudará a reflejar los objetivos y actividades de la organización.

La Tabla 19 permitirá determinar el grado de descentralización de la estructura organizativa propuesta.

### 5.3.1 ESTRUCTURA DESENTRALIZADA

Sistemas de control	Bastante sofisticada Énfasis en mecanismos formales, especialmente en los sistemas de control financieros
Indicadores de Control	Cuantitativos Orientados a resultados
Sistemas de información	Orientado a la toma de decisiones Orientado al control de la actuación de los diferentes responsables
Proceso de Planificación	Es fundamental para lograr el consenso en objetivos globales
Sistemas de Evaluación	En base a información financiera y no financiera

**Tabla 19.** Diseño de un sistema de control en función al grado de centralización de la estructura organizativa

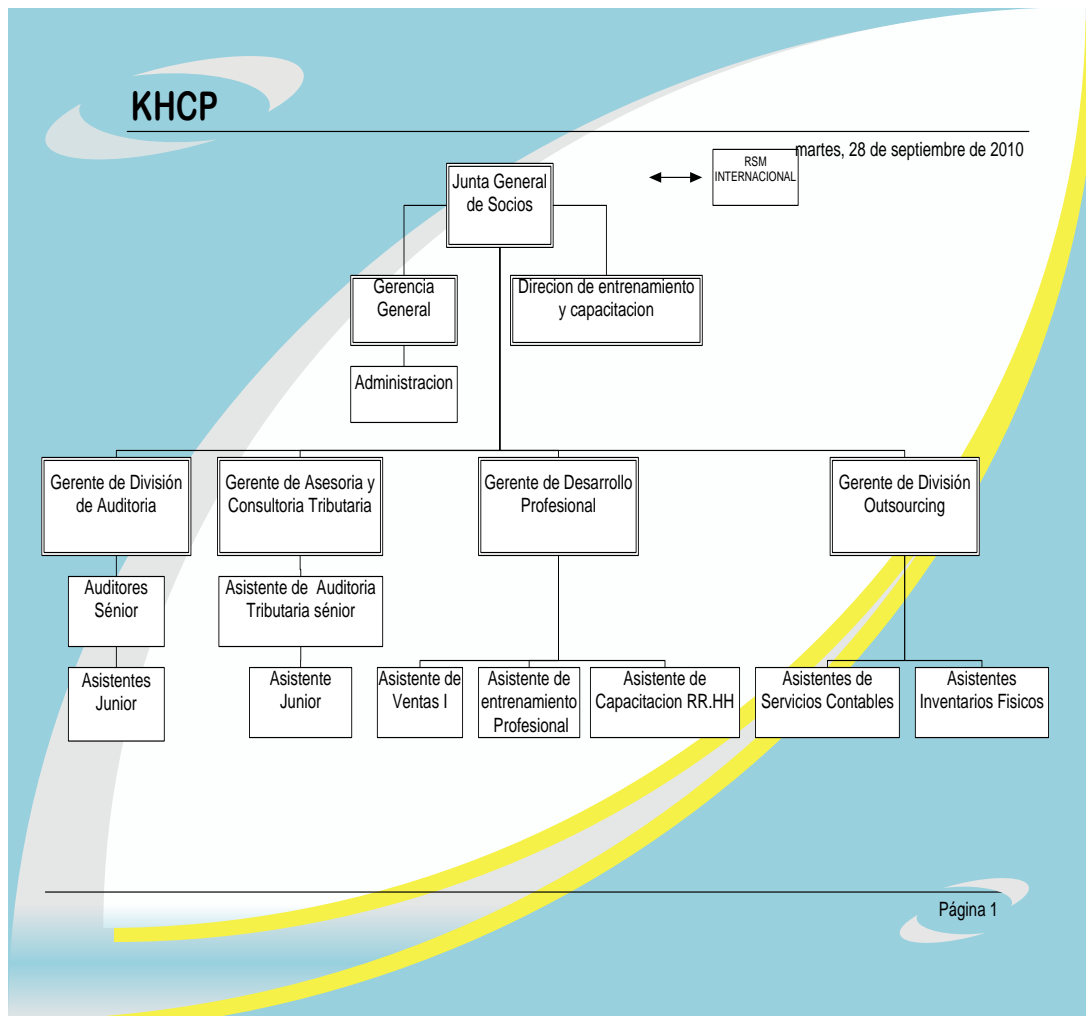
**Fuente:** Gestión 2000 Una perspectiva de dirección.

**Elaborado por:** Las Autoras.

La forma de operar de la estructura organizacional horizontal funcional, es similar a una empresa vertical pero con la ventaja de una mayor flexibilidad debido a la delegación de autoridad y a que la responsabilidad es más clara y fluida.

En la estructura organizativa propuesta (Figura 10) se visualiza que cada servicio esta agrupado de forma autónoma, por ejemplo la división de

Outsourcing tendría departamentos servicios contables y de inventario físico. En tal caso, cada departamento ofrecería una serie de servicios, bajo la dirección de un gerente de servicios.



**Figura 10.** Diseño de la estructura organizativa Horizontal por División.

**Fuente:** Fundamentos de Administración.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

Su diseño estructural se concentra en unidades en un mismo nivel jerárquico, en divisiones de trabajo, lo que simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancia y favorece una mejor coordinación entre decisiones, ya que el sentido en que se orienta la información, se apega más a un enfoque de proceso que a uno funcional, lo que hace posible percibir con más claridad la relación insumo/resultado y actuar de acuerdo con líneas de negocio. Entonces, al ser una estructura horizontal funcional, es seguro que predominará un control por resultados con énfasis en los indicadores de eficacia. Así, el control de gestión de la firma KHCP deberá suministrar información que permita la toma de decisiones como la planificación y evaluación de la actuación de los responsables.

#### **5.4 MEJORA DE LA MOVILIZACIÓN.**

Para disminuir esta muda es necesario el correcto control del transporte de los empleados, es importante la creación de políticas claras, sólidas estrategias y planes orientados a producir la disminución del uso de servicios de taxi, de modo que su aplicación permita un uso más eficiente.

Inicialmente la política anterior está orientada a proveer alternativas tentativas para los empleados, en el común de los ejemplos los empleados se quedaban hasta la hora estipulada por la política para gozar del uso de



este servicio porque sabía que se les haría un reembolso en efectivo, que en muchos de los casos era aprovechado con otros fines y no para el que estaba realmente destinado.

En lo relativo a disminuir la existencia de esta muda, mencionamos algunos puntos:

1. A través del control administrativo buscar soluciones sostenibles para optimizar la operación del servicio de taxi, tanto para viajes dentro y fuera, cuando a los empleados les toque quedarse hasta altas horas por motivos netamente laborales, y para eventos recurrentes u ocasionales.
2. Una alternativa idónea sería la contratación de un Servicio de taxi ejecutivo, lo que permitirá brindar seguridad al empleado y sobre todo llevar un mejor control en cuanto al uso de estos servicios, de esta forma se eliminaría el reembolso con efectivo,
3. También para disminuir costos se establecería una buena práctica como lo es el viaje compartido en automóvil; esta práctica de compartir el uso de un automóvil por dos o más personas, generalmente estará orientado a todos los empleados que vivan por un mismo sector; de esta manera se economizan en gastos de viaje.

4. Al implementar el servicio de taxi ejecutivo, el control se llevará a través de Boucher; los cuales serán entregados a el responsable de cada área para que lleve un control previo, el cual consistirá en la entrega del mismo, claro está si la situación lo amerita, luego de esto se procederá a entregar a la custodia de el talonario de Boucher las respectivas copia del Boucher que fue otorgada a los empleados que hicieron uso del servicio. Ejemplo de un Boucher:



PBX 555-555  
 PORTA: 098877765  
 MOVISTAR: 093444445

Seguridad y confort de llegar a tiempo

Departamento: _____
Usuario: _____
Origen: _____
Destino: _____
Unidad de servicio: _____
_____
Firma custodio
Aut.Jefe inmediato

Consumo\$ ____ ctvs ____
La suma de: _____
_____
HORA: _____
Nº de
Autorización: _____
_____
Día
Mes
Año
_____
Firma del Usuario

Blanco	Rosado	Verde
Original	Copia	Copia

A continuación se define en la Tabla 20 una proyección mensual de los gastos en el que incurriría la firma en el servicio de transporte de taxi ejecutivo.

MESES	2009	2010	DIFERENCIA
ENERO	206,65	203,5	3,15
FEBRERO	240,6	207,2	33,4
MARZO	235,65	199,36	36,29
ABRIL	209,5	202,13	7,37
MAYO	151,35	123,56	27,79
JUNIO	130,9	128,63	2,27
JULIO	260,02	189,46	70,56
AGOSTO	40,25	29,12	11,13
SEPTIEMBRE	92	54,6	37,4
OCTUBRE	130,75	126,23	4,52
NOVIEMBRE	279,67	199,12	80,55
DICIEMBRE	284,55	260,45	24,1
TOTALES	2261,89	1923,36	338,53

Tabla 20. Proyección de Gastos en movilización para el 2010.

Fuente: Centro de Costo de Auditoría.

Elaborado por: Las Autoras

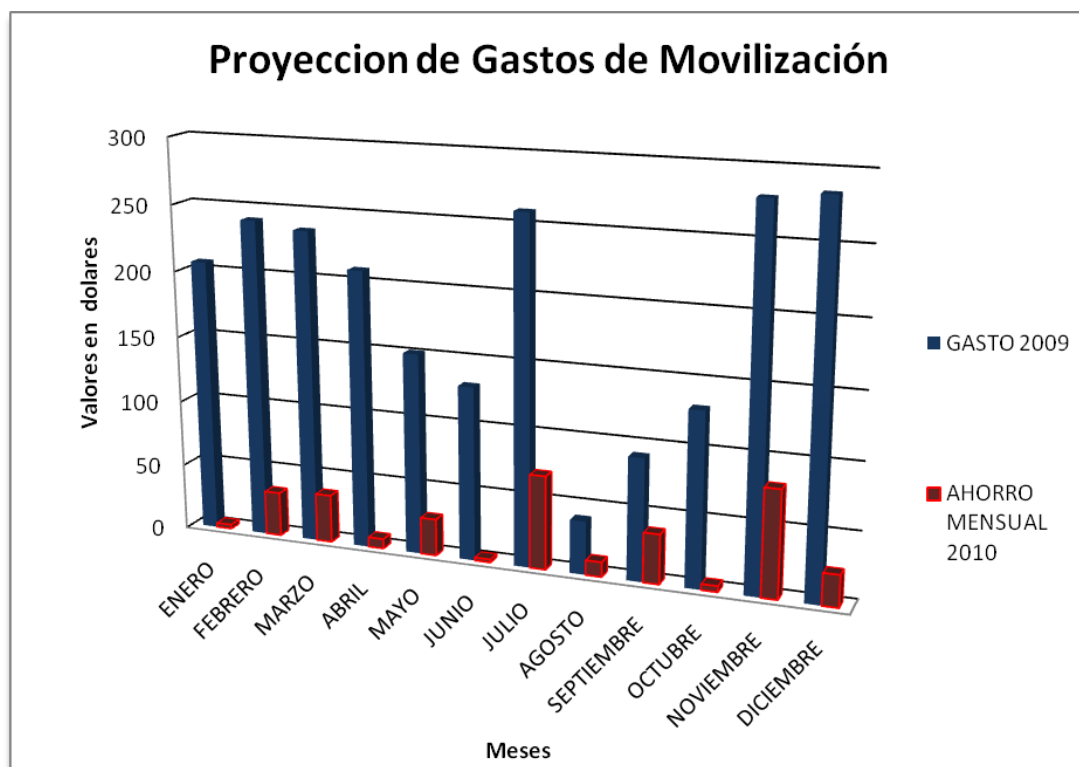


Gráfico 5. Proyección de Gastos en movilización para el 2010. Depart. Auditoría de KHCP

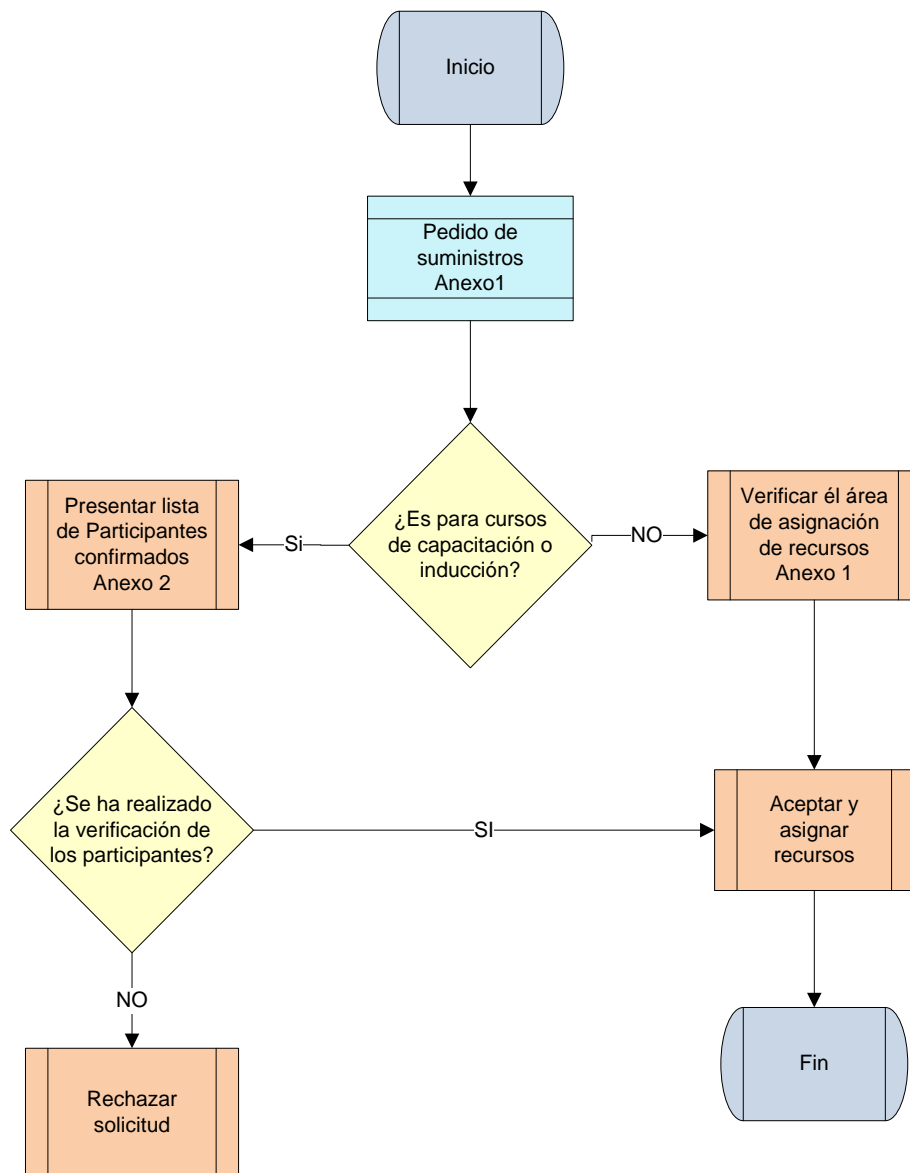
Fuente Centro de costo de Auditoría.

Elaborado por: Las Autoras.

En Tabla 20 se muestra el total de gastos en que ha incurrido el centro de costos de auditoría en el periodo 2009, el cual es de 2261,89, suponiendo que al implementar estas mejoras se puede conocer que para el período 2010 se proyectaría un total de 1929,36. A partir de esta información se puede ver cómo el centro de costos de auditoría presenta un ahorro de 338,53 anuales.

## **5.5 MEJORA DEL MUDA DE SUMINISTROS.**

Mediante el siguiente diagrama de flujo se establecen los procedimientos que se sugieren que siga KHCP para la optimización del buen uso de los suministros.



**Figura 11.** Flujo de Procesos para la optimización de asignación de suministros.

**Fuente:** Calidad Total y Productividad.  
**Elaborado por:** Las Autoras.

En la Figura 11 se muestra el flujo de procesos para la asignación de suministros, el mismo que proporciona de manera esquemática los procesos a seguir para eliminar esta muda que genera grandes desperdicios.

El pedido de suministros es una solicitud (Anexo1) que debe ser llenada para que pase por el proceso de asignación de recursos, la misma que es verificada según su concepto y detalle, es decir, si es con fines de capacitación o inducción, o si es para rutina de asignación de recursos del área; la misma que debe ser cada tres meses. Una vez verificado esto con el anexo 1 del trimestre anterior se procede a aceptar y asignar los recursos o suministros.

En el caso que esta solicitud sea para capacitación o inducción, ésta debe estar soportada por la lista de participantes confirmados (Anexo 2). Si se ha realizado la verificación de los participantes, entonces se procede a aceptar y asignar los recursos, caso contrario se rechaza la solicitud.

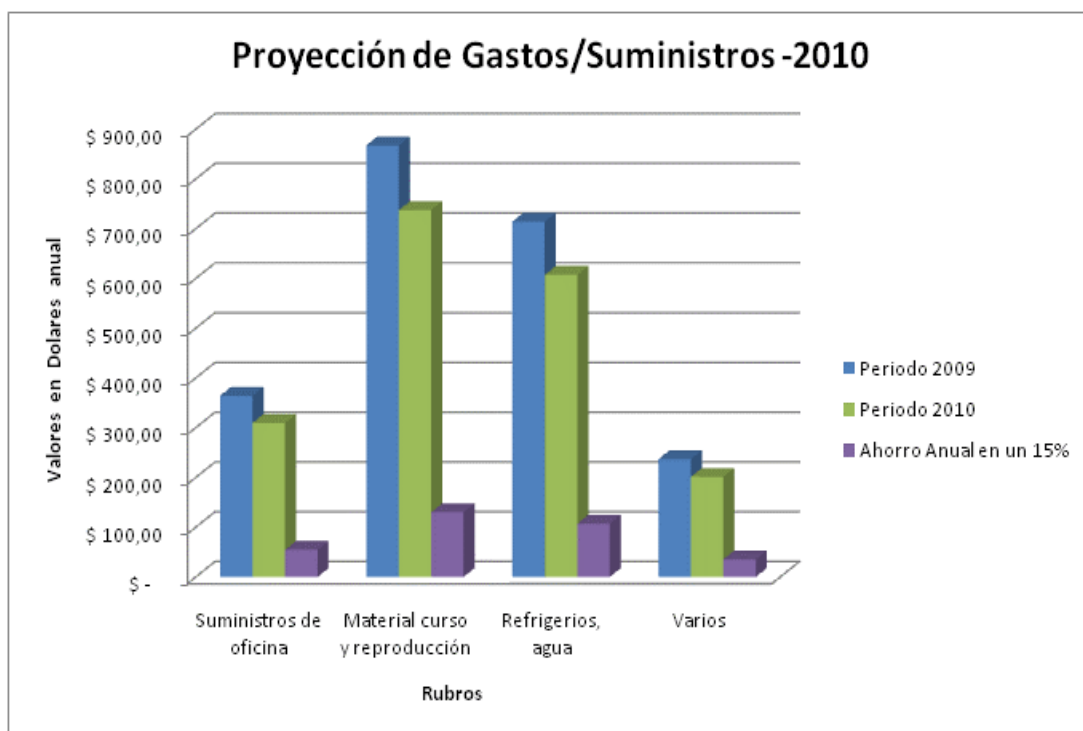
A continuación la siguiente tabla refleja el porcentaje de reducción estimado al que se pretende llegar en el período 2010.

Período 2009		Reducción en un 15% 2010	Diferencias
<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>	<b>\$ 2.183,06</b>	<b>\$ 1.855,60</b>	<b>\$ 327,46</b>
Suministros de oficina	\$ 364,40	\$ 309,74	\$ 54,66
Material curso y reproducción	\$ 867,48	\$ 737,36	\$ 130,12
Refrigerios, agua	\$ 714,40	\$ 607,24	\$ 107,16
Varios	\$ 236,78	\$ 201,26	\$ 35,52

**Tabla 21.** Resumen de gastos por suministros y materiales.

**Fuente:** Centro de Costo de Auditoría.

**Elaborado por:** Las Autoras.



**Gráfico 6.** Proyección estimada de Suministros y Materias en el Período 2010.

**Fuente:** Centro de Costo de Auditoría.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Con las mejoras implementadas y con un control respectivo se puede observar en la Tabla 21 que para Suministros de oficina hay un ahorro de \$54,66 de manera trimestral; luego para el rubro de Material curso y reproducción se encuentra un ahorro significativo de \$130,12; por último para lo que es refrigerio y varios de la misma manera se nota un ahorro de \$107,16 y de \$35,52 respectivamente, lo que quiere decir que al final del período se obtendrá un ahorro global de estos rubros de \$ 327,46 lo que porcentualmente significaría un ahorro del 15% en comparación con el período 2009 (ver Gráfico 6).

## 5.6 MEJORA DEL MUDA DE RECURSOS INFORMÁTICOS.

Según el resultado obtenido mediante el análisis del diagrama de causa y efecto, se detallan algunas medidas a tomar para corregir el desperdicio de recursos informáticos (ver Tabla 22).

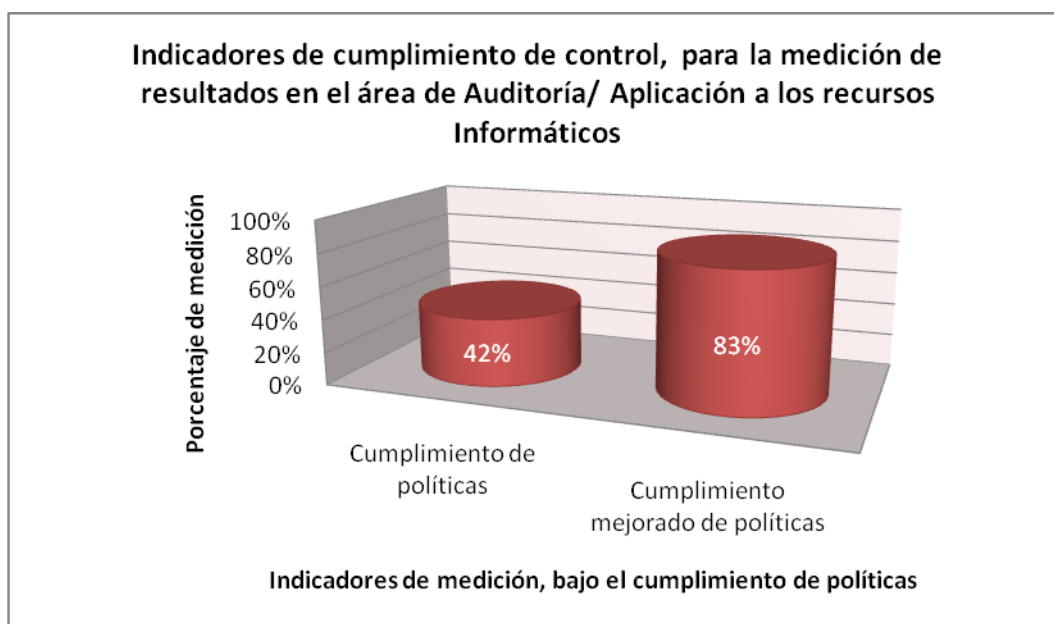
<u><i>Causa confirmada</i></u>	<u><i>Contramedidas</i></u>
A.- Desactualización del Software de auditoría	Actualizar el software y parametrizarlo a las necesidades del departamento y los programas de auditoría.
B.- Incumplimiento de políticas	Establecer métodos de difusión de las políticas del uso de los recursos informáticos, para generar conciencia entres los trabajadores.
C.- No existen restricciones	Reestructurar el uso de recursos informáticos específicamente en el uso de internet los fines de semanas, a través de una intranet.
D.- Falta de capacitación	Capacitar al personal del área para que utilicen óptimamente el software de auditoría, generando énfasis la ventaja competitiva que éste generaría.

**Tabla 22.** Cuadro de medidas a seguir para la corregir el desperdicio de recursos informáticos.

**Elaborado por:** Las Autoras.



El Gráfico 7 muestra de manera porcentual el cumplimiento de las políticas de control de Recursos Informáticos, en el área de Auditoría.



**Gráfico 7.** Indicadores de cumplimiento de control al los recursos informáticos del área de Auditoría.

**Fuente:** Cuestionario de Control.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Este indicador se obtuvo a través de un cuestionario de control (Anexo 3 y 4), el mismo que puede ser aplicado internamente por la administración de la firma KHCP.

El objetivo del cuestionario de control interno es medir el grado de cumplimiento de las políticas establecidas por la empresa y aquellas mejoras que se propusieron como contramedida a la muda que se ha generado dentro del recurso informático.

Una vez determinado el control del cumplimiento de las políticas, se establece de manera porcentual lo cumplido (Cantidad de "SI") y lo no cumplido (Cantidad de "NO"). (Dividiendo cada uno por el total de preguntas y luego multiplicándolo por 100).

En la prueba actual de cumplimiento el indicador muestra que se cumple actualmente con un 41,67% del control de las actividades y políticas que involucra los recursos informáticos. Determinando así que existe un problema de control interno, el mismo que se enfoca en las causas confirmadas en la Tabla 22.

Al realizar la proyección de cumplimiento de control, el indicador arroja un 83.33% lo que muestra que con la simple aplicabilidad, de nuevos controles, y monitoreo de los ya existentes, se puede obtener una mayor eficiencia en cuanto a la medición de mejora continua de los procesos de control y por ende a un mejor desarrollo de las actividades que acogen, en este caso, los recursos informáticos.

## **5.7 MEJORA DEL MUDA DE RECURSOS DE PERSONAL.**

Las mudas de recursos de personal son muy comunes dentro de los procesos que conllevan a la realización de una actividad o función; es necesario que cada uno de los miembros del equipo tenga claro los objetivos y la importancia de sus funciones dentro del área de trabajo y la organización. Es por esto que se debe definir claramente lo siguiente:

- 1.- Funciones de los miembros dentro de la organización.
- 2.- Responsabilidades en el área de trabajo.

Estos dos puntos son muy importantes pero no se pueden dejar de lado la **COMPETENCIA** y **HABILIDADES** de cada uno de los integrantes del equipo auditor.

Una estrategia es definir los perfiles de cada una de las actividades principales que serán desarrolladas en una auditoría, las mismas que deben ser aplicadas dependiendo del cliente que va a ser auditado.

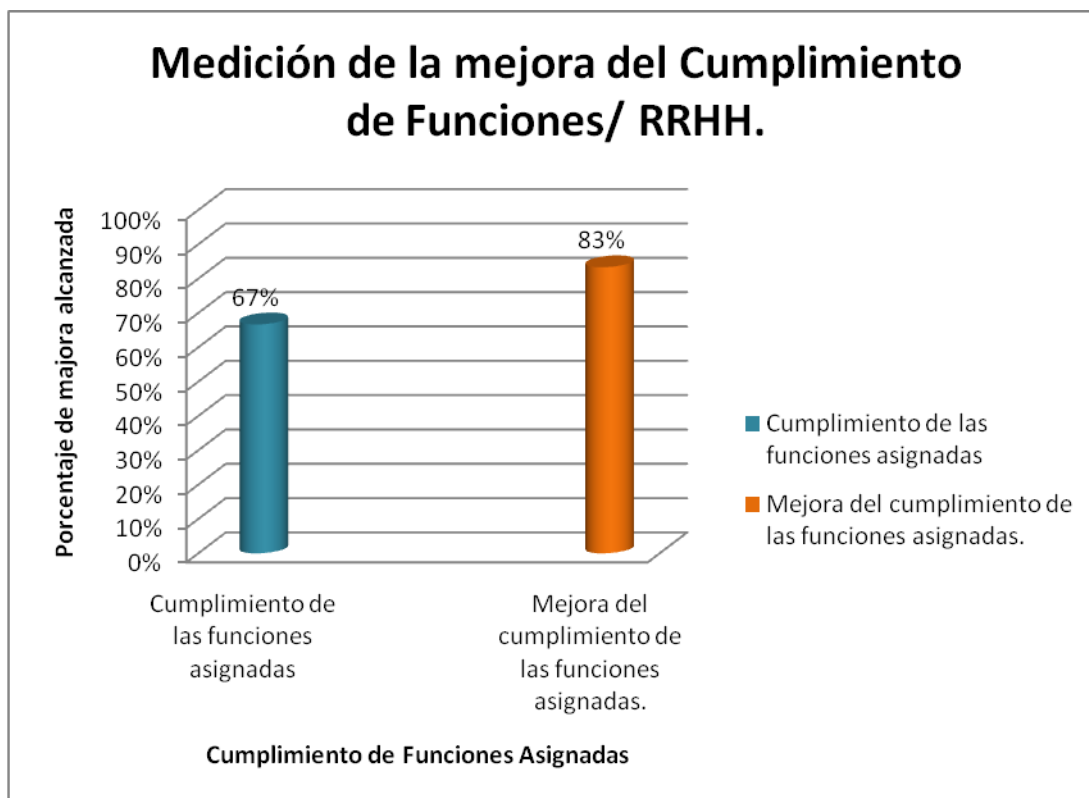
Una forma de optimización del recurso de personal, es asignar a la mejor persona para cada puesto en el que se desarrollará efectivamente dentro del equipo para realizar su trabajo como auditor.

A través del siguiente indicador se podrá medir la mejora del rendimiento correspondiente al cumplimiento de las funciones asignadas a los responsables del departamento de auditoría.

### 5.7.1 Indicador de cumplimiento de las funciones asignadas:

Empleados que cumplen su función

Total de Funciones Asignadas



**Gráfico 8.** Medición de la mejora de cumplimiento de las funciones de competencia laboral para el área de Auditoría.

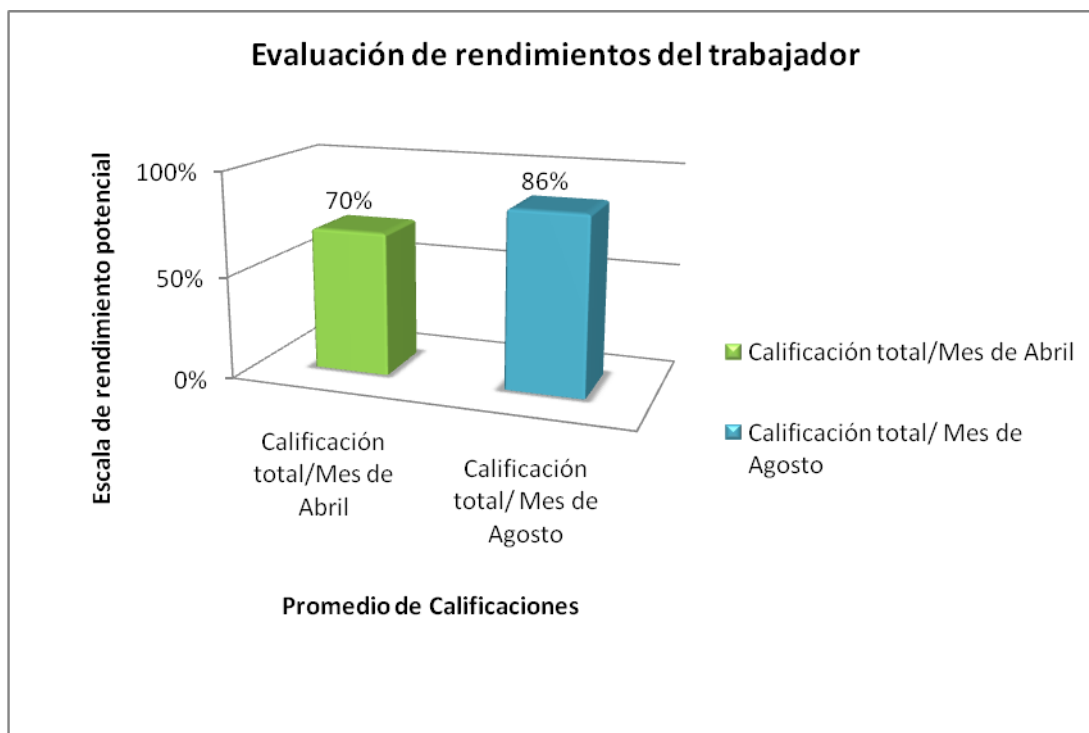
**Fuente:** Mudar de Recurso de Personal.

**Elaborado por:** Las Autoras.

El Gráfico 8 muestra el grado en que las funciones del área de auditoría son desempeñadas, determinando que el 67% eran cumplidas pero enfatizando en una mejora que alcanza el 83% del cumplimiento de funciones de los trabajadores, una vez definida claramente y dadas a conocer a cada uno del personal involucrado en el área de auditoría.

### 5.7.2 Indicador de rendimientos del trabajador:

Calificación Total del mes



**Gráfico 9.** Medición de rendimientos de los trabajadores del área de Auditoría.

**Fuente:** Evaluación de Rendimiento.

**Elaborado por:** Las Autoras.

La evaluación a los trabajadores muestra eficientemente un nivel de mejora en lo que respecta el rendimiento laboral de los mismos. Esta evaluación contempla diferentes aspectos, tales como: calidad del trabajo, actitud de servicio, iniciativa, responsabilidad y disciplina. (Anexo 5)

Una evaluación continua y efectiva, proporciona una gran evidencia para el monitoreo y control del rendimiento del personal y de su desarrollo profesional dentro de la empresa, permitiendo desarrollar mejora de

actitudes de una evaluación objetiva. De esta forma, se vela por el bienestar de la compañía (KHCP) y buen desempeño de sus trabajadores.

## **5.8 Diseño de un plan de acción para mejorar el Servicio al Cliente.**

Una vez que se han determinado las características actuales de la forma en que se otorga el servicio a los clientes, se deberá desarrollar un programa de trabajo con metas y fechas específicas.

Este programa de trabajo debe incluir aquellas actividades que realizará la empresa como:

- Evaluar y monitorear la calidad del servicio,
- Diseñar los procedimientos de atención al cliente,
- La capacitación al personal,
- La mejora de estos procesos.

El programa también debe incluir aquellas tareas que debe realizar el trabajador como: a) participar en grupos de mejora, b) asistir a la capacitación y c) aplicar los procedimientos.

### **5.8.1 Plan de acción para mejorar el servicio al cliente**

Propósito General: Desarrollar un programa que permita mejorar el servicio al cliente.

Objetivo: Mantener en la evaluación que los clientes hacen sobre el servicio al cliente en una calificación superior al 95%.

Área	Meta	Responsable	Fecha
<b>Evaluación del servicio al cliente</b>	Aplicar una encuesta mensual sobre servicio al cliente	Gerente de cada área de servicio	DD-MM-AAAA
<b>Diseños de Procedimientos</b>	Elaborar un manual de procedimientos para la venta del servicio	Gerente de cada área de servicio	DD-MM-AAAA
<b>Capacitación</b>	Impartir cursos de capacitación	Gerente de cada área de servicio	DD-MM-AAAA
<b>Mejora Continua</b>	Implementar un sistema de buzón de quejas y sugerencias.	Gerente de cada área de servicio	DD-MM-AAAA
<b>Diseño de Procedimiento</b>	Cumplir en un 100% los procedimientos establecidos para la venta del servicio.	Gerente de cada área de servicio	DD-MM-AAAA
<b>Capacitación</b>	Elaborar un programa de entrenamiento para su personal	Gerente de cada área de servicio	DD-MM-AAAA
<b>Mejora Continua</b>	Elaborar el reporte mensual de quejas y sugerencias.	Gerente de cada área de servicio	DD-MM-AAAA

**Tabla 23.** Metas, actividades, cronograma

**Elaborado por:** Las Autoras.

Para complementar la primera parte del diseño del plan de mejora de Satisfacción del servicio al cliente que se propone, se presenta un modelo de formato a través de una encuesta que ayudará a medir el grado de satisfacción del cliente.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES					
CLIENTE:			FECHA:		
SERVICIO: Auditoría					
La presente encuesta tiene como objetivo medir la calidad del servicio de auditoría, la prueba es confidencial y los datos solo se analizan de manera global.					
Cuestionario	Valore cada uno de los servicios según el siguiente criterio				
	1 = Insatisfactorio	2 = Satisfactorio	3 = Normal	4 = Muy Buena	5 = Excelente
1	¿Cómo valora la calidad de los servicios prestado de auditoría que <b>KHCP</b> le ofrece?				
2	¿Cuál es su valoración sobre el equipo de trabajo que selecciona para su organización?				
3	¿Cuál es su valoración respecto a la relación calidad/precio de los servicios prestados por <b>KHCP</b> ?				
4	¿Cómo valora la cordialidad de trato dada por el equipo de trabajo de <b>KHCP</b> ?				
5	¿Cómo valora la efectividad en la resolución de las problemáticas que les plantean al equipo de trabajo de <b>KHCP</b> ?				
6	¿Cómo valora la Calidad de la información entregada por parte de <b>KHCP</b> ?				
7	¿Cuál es su valoración sobre la puntualidad con que se atendió su consulta?				
8	¿Cómo valora el tiempo de trabajo invertido para su organización por parte de <b>KHCP</b> ?				
9	¿Cómo valora la capacidad intelectual del equipo de trabajo designado para su organización?				
10	¿Cuál es su valoración con respecto a la imagen de confianza que ofrece la firma <b>KHCP</b> en el mercado?				
<b>Meidción Promedio de Satisfacción</b>					

**Tabla 24.** Cuestionario de evaluación de la Satisfacción al cliente, para ser aplicado posterior a la prestación del servicio de Auditoría.

**Fuente:** Auditoría Administrativa.

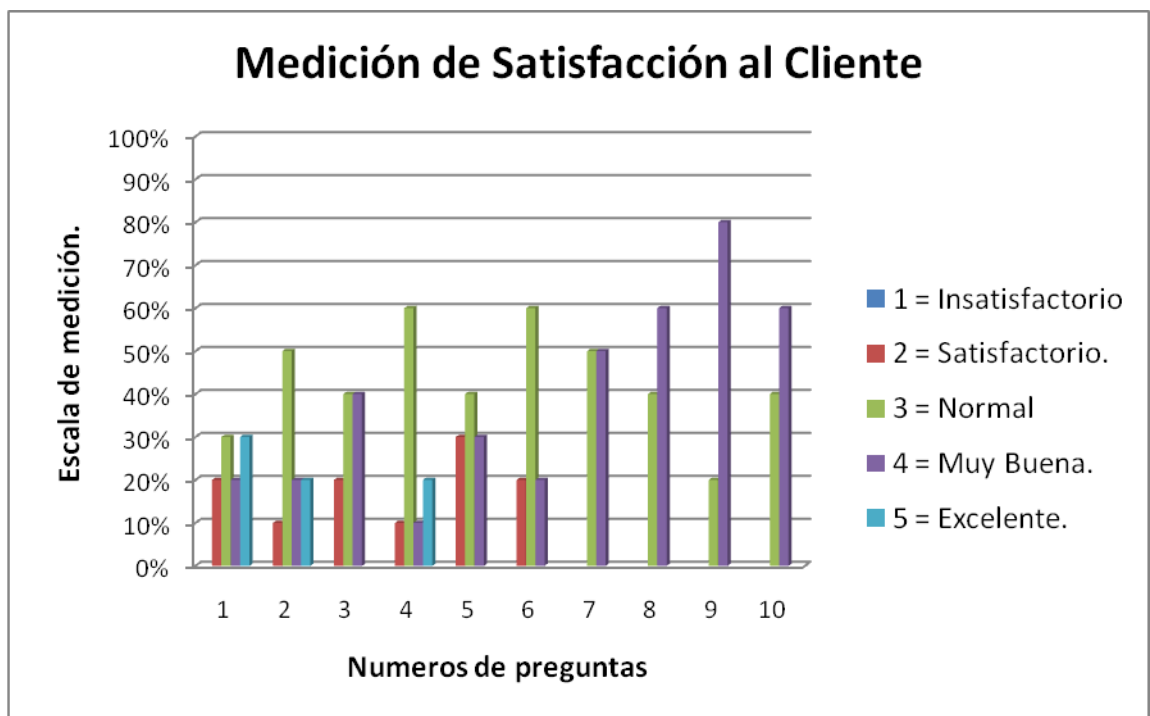
**Elaborado por:** Las Autoras.

Los mismos, a través de los resultados que se obtengan en cada uno de los criterios propuestos:

1. Insatisfactorio
2. Satisfactorio
3. Normal
4. Muy bueno
5. Excelente



A continuación se presenta una medición proyectada (Anexo 6), en el gráfico 10 se aprecia los resultados de la encuesta de medición de satisfacción al cliente.

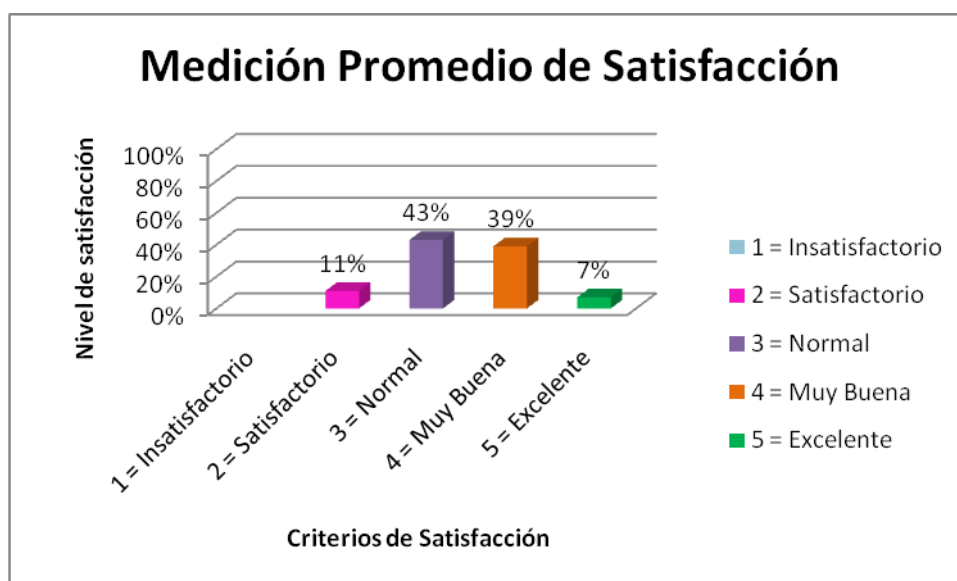


**Gráfico 10.** Medición de Satisfacción al cliente, Pos-servicio de Auditoría.

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción al cliente.

**Elaborado por:** Las Autoras.

Los niveles de medición se concentran más en una normal y muy buena; satisfacción, sin embargo para poder realizar un mejor análisis de satisfacción general del servicio al cliente es necesario reflejar el total promedio de satisfacción por cada criterio, en el gráfico 11 se observa detalladamente esta distribución.



**Gráfico 11.** Medición Promedio de Satisfacción al cliente, Pos-servicio de Auditoría.

**Fuente:** Encuesta de satisfacción al Cliente.

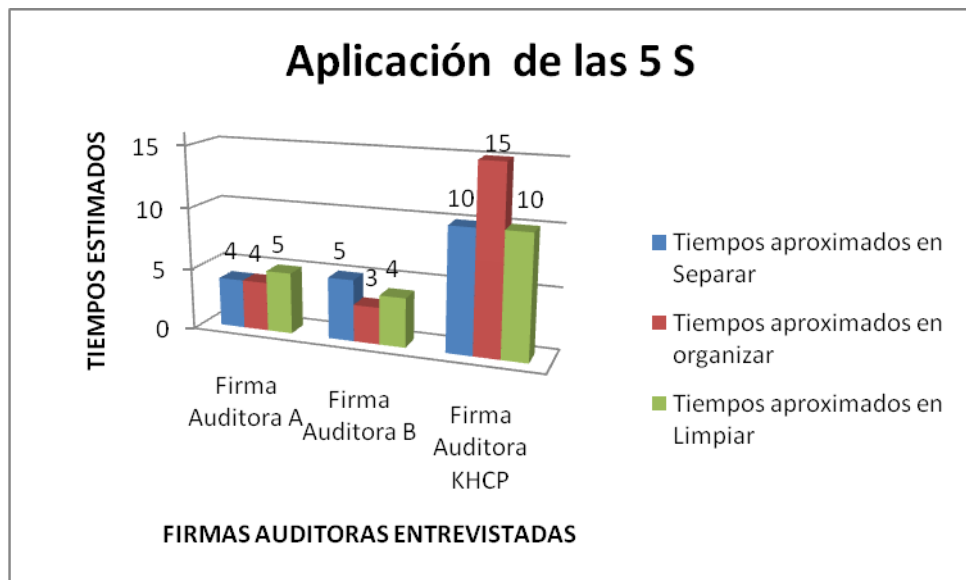
**Elaborado por:** Las Autoras.

A través de éste gráfico 11 se puede determinar el nivel de satisfacción en el que se encuentra la firma KHCP en el servicio que presta el área de Auditoría.

Al evaluar los puntos críticos se podrán determinar mejoras para cambiar de una “normal” satisfacción a un nivel “excelente de satisfacción”.

Aplicando y desarrollando un adecuado análisis de los resultados, a través del indicador de satisfacción del cliente, se podrán monitorear e implementar mejoras a través de esta herramienta práctica y sencilla.

## 5.9 MEDICIÓN COMPARATIVA DE FIRMAS AUDITORAS VS LA FIRMA “KHCP” QUE APLICAN INDIRECTAMENTE LAS 5 S.



**Gráfico 12.** Comparación en la aplicación indirecta de las 5 S en las firmas auditoras.

**Fuente:** Aplicación de las 5 S  
**Elaborado por:** Las Autoras.

A través de una entrevista a dos auditoras, cada una de diferentes firmas reconocida a nivel nacional e internacional, se obtuvieron los resultados que refleja el Gráfico 8, esto es, en cuanto a los tiempos que utilizan las firmas auditoras al momento de separar, organizar y limpiar, específicamente documentación que contiene información de auditorías de diferentes clientes. Se observa que la firma auditora B utiliza 12 minutos en total aplicando estos tres procedimientos, en segundo lugar está la firma auditora A con un total de 13 minutos y por último la firma KHCP con 35 minutos.

Estos resultados son muy evidentes en cuanto a la utilización de procedimientos estandarizados, seiri, seiton, seiso, aunque ninguna de las firmas los utiliza bajo el parámetro de las 5 S, estas están de manera implícita en el proceso que comprende el almacenamiento y búsqueda de información en el proceso de auditoría, en dicho departamento.

## **CAPÍTULO VI**

### **6.1 DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S**

En este capítulo se presenta el manual que se ha diseñado para la implementación de las “5 S”, el mismo que aportará satisfactoriamente a la mejora de procedimientos que son aplicados dentro del área de auditoría.

Dicho manual también puede ser implementado en todos los departamentos de la organización. Aportando de esta forma a la eliminación de las mudas que se determinaron en el proceso de análisis de los potenciales desperdicios que afectan a la Firma “KHCP”.

A pesar que el trabajo está enfocado al área de auditoría, cabe recalcar que el siguiente manual puede ser aplicado a toda la empresa.

Es fundamental que las sugerencias que se mencionan dentro del mismo sean tomadas en cuenta para que el diseño sea implementado eficazmente y de manera eficiente para la eliminación de los mudas.

### **6.2. MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S**

#### **6.2.3 CONCEPTO DE LAS 5S**

El concepto de las 5S's, o Short Kaizen describe a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir, se trata de prensarle mayor "actitud de calidad" al trabajo.

Las 5'S provienen de términos japoneses que habitualmente se ponen en práctica en la vida cotidiana. A pesar que es parte de la cultura japonesa, no es exclusiva de ella, ya que casi todos los seres humanos, hemos practicado las 5'S, aunque no nos hayamos dado cuenta.

Simplificando razonablemente la esencia de las 5S, se puede decir que, los conceptos se refieren a:

Seiri	Clasificación.
Seiton	Ordenamiento.
Seiso	Limpieza.
Seiketsu	Estandarización.
Shitsuke.	Disciplina.

# **Seiri = Clasificar o Separar**

## **SEIRI**

La clasificación se usa para SEPARAR LO NECESARIO DE LO NO NECESARIO. El equipo debe mover todos los elementos que no son necesarios para el trabajo.

### **¿Cómo hacerlo?**

- Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
- Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.
- Desechando las cosas inútiles

### **Las razones por las cuales se hace son:**

- Remueve desperdicios que reducen la velocidad del proceso.
- Crea un área de trabajo más segura.
- Libera espacio que permite almacenamiento correcto de información necesaria de los archivos vigentes y pasados.
- Permite que el proceso sea más fácil de visualizar.

## **EJECUCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN.**

Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

### **Identificar elementos innecesarios:**

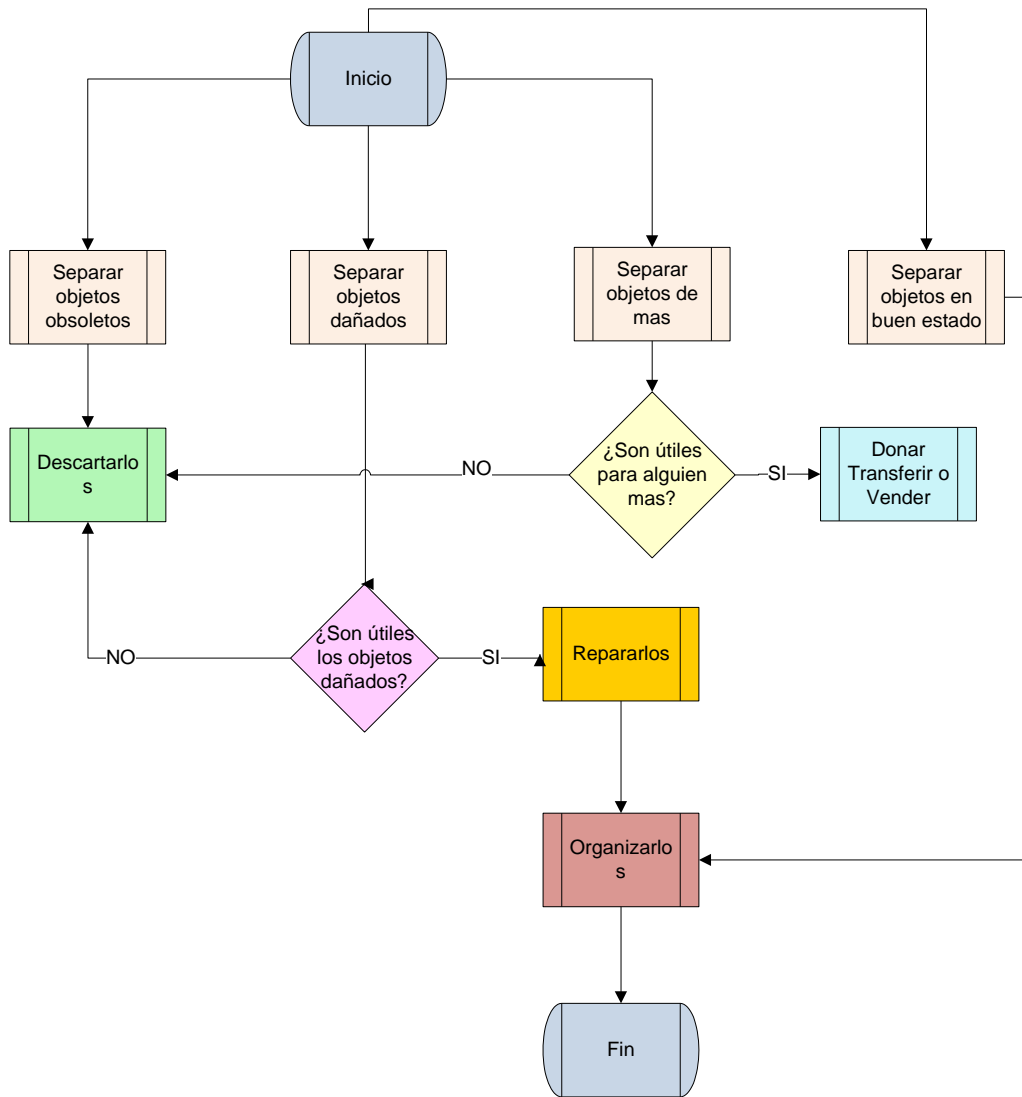
El primer paso en la clasificación consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado para implantar la 5 S.

En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas:

- En esta primera S será necesario un trabajo a fondo en el área, para solamente dejar lo que nos sirve.
- Se entregará dos tipos de formatos para realizar la clasificación; en el primero se anotará la descripción de todos los objetos que sirvan en el área y que sean necesarios (Anexo 7) y en el otro se anotará todos los objetos que son innecesarios en el área; con esto además, se tiene un listado de los equipos y herramientas del área (Anexo 8).



**Figura 12.** Proceso Propuesto de Clasificación de Objetos.



**Elaborado por:** Las Autoras.

**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- Mejor distribución de recursos
- Más espacio.
- Mejor control de inventario.
- Eliminación del desperdicio.
- Menos accidentalidad.
- Facilitar el control visual de los materiales.

(Revisar Anexo 9 para Autoevaluación)

# Seiton = ORGANIZAR

## **SEITON**

Consiste en ordenar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.

### **¿Cómo hacerlo?**

- Colocar las cosas útiles por orden según criterios de seguridad, calidad y eficacia.
- Seguridad: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- Calidad: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren.
- Eficacia: Minimizar el tiempo perdido.
- Elaborando procedimientos que permitan mantener el orden, la clasificación y limpieza.

## **EJECUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Con esta aplicación, se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente, “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

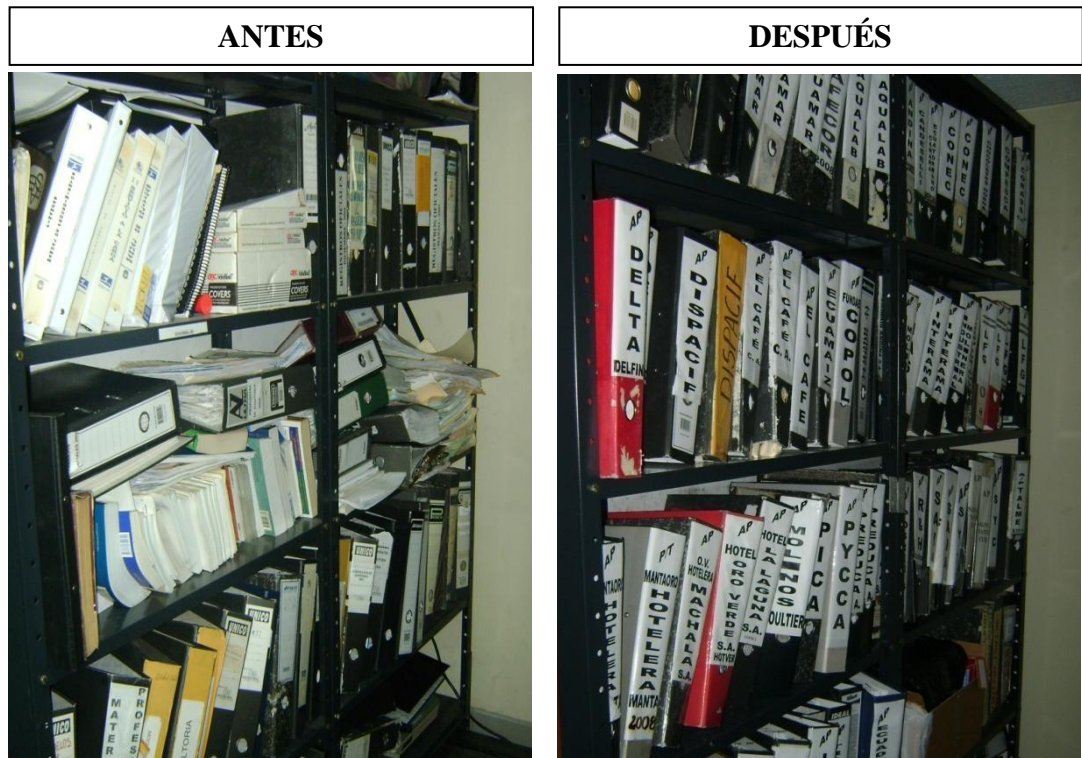
En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

**Orden:**

El orden es la esencia de la estandarización, un sitio de trabajo debe estar completamente ordenado antes de aplicar cualquier tipo de estandarización.

**PASOS PROPUESTO PARA ORGANIZAR:**

- En primer lugar, definir un nombre, código o color para cada clase de artículo, en este caso para los folders.
- Decidir dónde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.
- Acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y sencilla.



**Figura 13.** Orden en Archivos y papeles de Trabajo.

**Fuente:** Departamento de Auditoría

**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- Eliminar tiempos de búsqueda ya que ayudará a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.
- Facilitar el regreso a su lugar de los objetos o documentos que hemos utilizado.
- Ayudar a identificar rápidamente cuando falte algo.
- Dar un mejor aspecto.

(Revisar Anexo 10 para Autoevaluación)

# Seiso = LIMPIEZA

## **SEISO**

Significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de mi lugar de trabajo (escritorio, equipos de oficina, etc.). Además se pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos.

### **¿Cómo hacerlo?**

- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- Recogiendo, y retirando lo que estorba.
- Limpiando con un trapo o brocha.
- Barriendo.
- Eliminando los focos de suciedad.

## **EJECUCIÓN DE LA LIMPIEZA**

El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Es importante concienciar a los trabajadores que la limpieza es un compromiso que todos debemos asumir.

Trabajando creativamente se podrán encontrar las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de la causa raíz y su eliminación.

**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- Un área de trabajo impecable.
- Ayudará a tomar acciones correctivas inmediatas.
- Prolonga la vida útil de los equipos e instalaciones.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.
- Menos accidentes.
- Mejor aspecto.
- Ayudará a evitar mayores daños a la ecología.
- Mejora el bienestar físico y mental del trabajador.



**Figura 14.** Escritorios impecables y ordenados.

**Fuente:** Departamento de Auditoría.

(Revisar Anexo 11 para Autoevaluación)

# **Seiketsu = ESTANDARIZAR**

## **SEIKETSU**

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

### **¿Cómo hacerlo?**

- Distribución general áreas, mobiliarios, equipos y suministros.
- Descripción de cada área y mobiliario
- Manteniendo todo en su sitio y en orden.
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.
- Identificación de cada documento y artículo.
- Utilizar símbolos, letreros o colores para que el estándar se explique por sí mismo.

## **EJECUCIÓN DE LA ESTANDARIZACIÓN**

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "S". Esta cuarta S está



fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- Se guarda el conocimiento producido durante años.
- Sistemas auto explicativos.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.
- Mejora la comunicación.
- Se mantiene por escrito y documentado cómo conservar lo logrado.

(Revisar Anexo 12 para Autoevaluación)

# Shitsuke = DISCIPLINA

## SHITSUKE

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras 5S que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y sólo la conducta demuestra la presencia; sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

### ¿Cómo hacerlo?

- Respetando a los demás.
- Respetando la puntualidad y asistencia.
- Respetando y haciendo respetar las normas del sitio de trabajo.
- Llevando puestos los equipos de protección.
- Teniendo el hábito de limpieza.
- Convirtiendo estos detalles en hábitos reflejos.
- Promoviendo el hábito de autocontrolar y reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.

## **INCENTIVO A LA DISCIPLINA**

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras S se deteriora rápidamente.

### **Pasos propuestos para crear disciplina:**

- Uso de ayudas visuales.
- Recorridos a las áreas, por parte de los directivos.
- Publicación de fotos del "antes" y "después", boletines informativos, carteles, usos de insignias,
- Concursos de lema y logotipo.
- Establecer rutinas diarias de aplicación como "5 minutos De 5s", actividades mensuales y semestrales.
- Realizar evaluaciones periódicas, utilizando criterios pre-establecidos, con grupos de verificación Independientes.

*“Se puede ser autodisciplinado y sin embargo no estar comprometido.*

*Compromiso es ENTUSIASMO”*

**Se obtendrán los siguientes beneficios:**

- Se evitan reprimendas y sanciones.
- Se crea una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos.
- Mejora su propia eficacia e imagen.
- La moral en el trabajo se incrementa.
- El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- El sitio de trabajo será un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día.
- El cliente se sentirá más satisfecho ya que los niveles de calidad serán superiores, debido a que se han respetado los procedimientos y normas.



**Figura 15.** El líder de auditoría tributaria conserva disciplina al mantener su escritorio IMPECABLE.

**Fuente:** Departamento de Auditoría.

## **ADMINISTRACIÓN DE LAS “5 S”**

Para llevar la administración de las 5S después de su implementación, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos clave para los mantenimientos efectivos y evolutivos del manual:

1. Sensibilización
2. Documentación
3. Auditorías
4. Acciones correctivas
5. Retroalimentación.

### **Sensibilización y Difusión.**

La difusión se realizará de forma permanente durante todo el desarrollo de implementación y mantenimiento de las 5 S.

La difusión se puede dar a través de:

- Carteles
- Trípticos
- Folletos
- Presentaciones en power point
- Afiches coloridos, etc.

### **Auditorías Internas.**

El propósito de las auditorías internas es el reunir evidencia objetiva que permita obtener conocimiento y una decisión evidente, acerca del continuo estado del sistema de 5 S.

Las auditorías internas pueden ser mensuales o diarias.

### **Acciones Correctivas.**

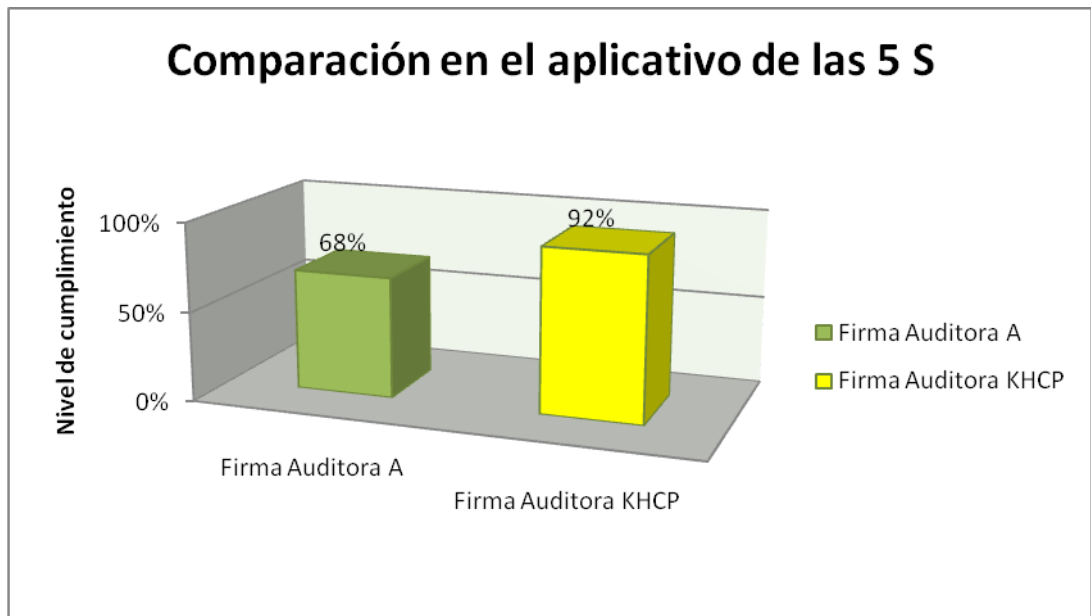
- Identificación de no conformidades.
- Determinar causas verdaderas
- Implementar solución
- Evaluar la efectividad
- Re- auditar para verificar la finalización.
- Evidenciar a través de registros.

### **Retroalimentación.**

A través de indicadores; éstos nos permitirán la eficiencia y efectividad del sistema:

- Desempeño del área o cada área (En el caso de ser implementado en todo la firma.)
- Fallas Internas
- Fallas externas
- Tendencias
- Satisfacción del cliente.

## INDICADORES DE MEDICIÓN COMPARATIVA Y EFECTIVA EN EL APLICATIVO DE LAS 5 S



**Gráfico 13.** Comparación en el aplicativo de las 5 S entre la Firma Auditora A y la firma Auditora KHCP.

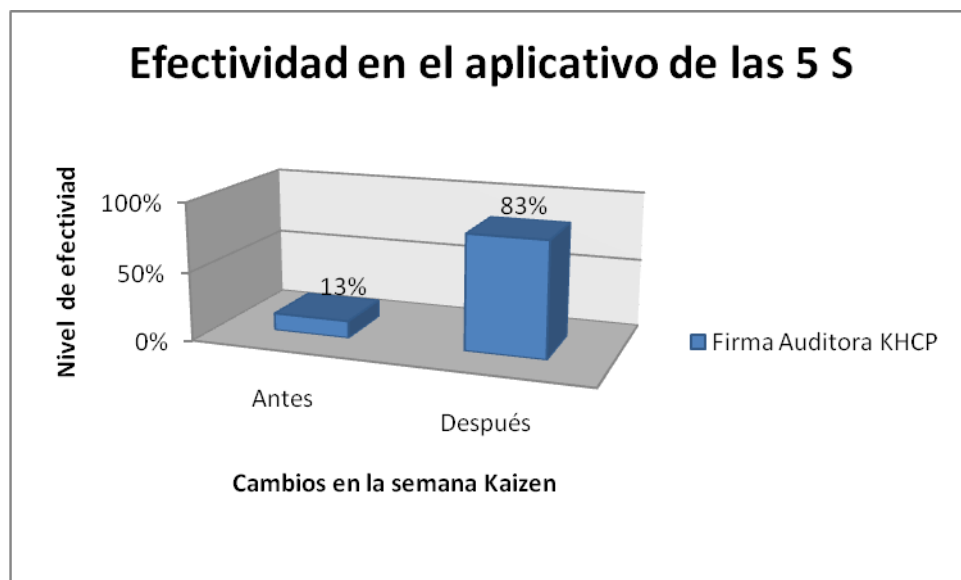
**Fuente:** Cuestionario de Control

**Elaborado por:** Las Autoras.

A través de una evaluación para medir el nivel en que se aplican las 5 S, en la cada una de las firmas, se realizó una evaluación a través de un cuestionario de control (Anexo 13), el mismo que se basa en el manual de las 5 S, dando como resultado lo que muestra el Gráfico 13. Estableciendo que la firma auditora A posee un 68% de cumplimiento con las 5 S, mientras que la Firma Auditora KHCP en el período de prueba obtuvo un 92% de cumplimiento.

Para medir la efectividad evolutiva en el período que se aplicó las 5 S, se elaboró un cuestionario de evaluación (Anexo 14) que se basa en los

resultados esperados una vez implementados los procesos de las 5 S que establece el manual propuesto.



**Gráfico 14.** Medición de la efectividad en la implementación de las 5 S en la semana Kaizen/ Firma Auditora KHCP- Área de Auditoría.

**Fuente:** Cuestionario de Control  
**Elaborado por:** Las Autoras.

El Gráfico 14 presenta la medición de efectividad en la implementación de las 5 S, en un período de 5 días laborables en la Firma Auditora KHCP, específicamente en el área de Auditoría. Los resultados son evidentes, antes de la aplicación de las 5 S apenas alcanzó un nivel de efectividad de satisfacción del 13%, mientras que en el proceso de implementación alcanzó un 83%. El cambio de satisfacción de efectividad en el aplicativo, es muy evidente. Lo que garantiza que si se implementa en toda la Firma y si se mantiene una continuidad en la estandarización (Seiketsu) y en la disciplina



(Shitsuke), los cambios y mejoras serán radicales, tanto en el área de auditoría y sus procesos, como en los demás departamentos de KHCP.

## **CONCLUSIONES**

Después de un análisis exhaustivo del área de auditoría de la empresa como firma auditora, denominada "HKCP", se ha llegado a las conclusiones que se detallan a continuación.

### **Conclusiones específicas**

1. La firma posee grandes relaciones con estrategias internacionales, como son RSM International y Dale Carnegie Training. RSM es quien provee de los lineamientos para la ejecución de las auditorías, siendo ésta una gran alianza para el beneficio de la empresa, como firma auditora.
2. Se ha identificado claramente que la cultura organizacional que posee no es la adecuada para el gran potencial que ella tiene, tanto a nivel Nacional como Internacional.
3. El 13% de todos los empleados de la compañía conocen o tienen claro la visión de la empresa. Lo que muestra que sólo 4 personas están comprometidas en la visión de la Firma Auditora, y el resto, que

porcentualmente equivale al 97% de empleados, desconoce el rumbo al que quiere llegar a convertirse como empresa.

4. Del total de empleados que conocen su misión, el 50% de los empleados comparten con el resto de compañeros de la Firma Auditora. A pesar de ser un porcentaje elevado, no deja de ser significativo porque, en esencia, el total de empleados que la conocen no llegan siquiera al 50%. Lo que establece una deficiencia comunicativa entre colegas, compañeros, personal de toda la organización.
5. El 13% conoce la misión. Esto afirma la falta de difusión de la misión hacia el personal de toda la empresa. Lo que implica, que el 87% de los empleados no tiene claro y desconoce la misión, la misma que debe ser parte de ellos ya que ésta es el motor que impulsa cada acción generada por cada uno según las responsabilidades asumidas dentro de la firma auditora.
6. Los gastos de alimentación resaltan notablemente en el año 2009 con un total de \$3.206,63, generando un muda del 49,54% dentro del rubro de movilización y transporte.

7. Dentro del rubro de gastos de suministros, Materiales de cursos y reproducción es el que generó más gastos en el año 2009 alcanzando el 39,74% del total de gastos correspondientes al rubro, lo que representó \$867,48 incurridos por gastos.
8. Si se aplican las técnicas de mejoramiento para disminuir los gastos por suministros se obtendrá un ahorro global de estos rubros de \$ 327,46 lo que porcentualmente significaría un ahorro del 15% en comparación con el período 2009.
9. La aplicabilidad del cumplimiento de controles arrojó un 83.33% para la mejora de los mismos y monitoreo de los ya existentes, se puede obtener una mayor eficiencia en cuanto a la medición de mejora continua de los procesos de control y por ende a un mejor desarrollo de las actividades que acogen los recursos informáticos.
10. Existe una confusión entre los mandos, por la mala distribución de funciones y poco liderazgo existente.
11. Al establecer claramente las funciones del personal de auditoría de acuerdo a sus responsabilidades se puede observar un mejor desenvolvimiento de cada actividad que realiza el personal como muestra lo refleja el indicador de cumplimiento de funciones que

inicialmente obtiene que un 67% eran cumplidas pero enfatizando en una mejora que alcanza el 83% del cumplimiento de funciones de los trabajadores.

12.El indicador de rendimientos de trabajador permite monitorear el desenvolvimiento del personal a través de una evaluación periódica que es aplicada cada 4 meses. Como muestra se obtuvo que el en el primer período que corresponde al mes de abril se obtuvo un resultado del 70% y al siguiente período (mes de agosto) se obtuvo un 86% lo que muestra que la efectividad del indicador ayudará a medir y controlar el rendimiento del trabajador que debe cumplir con expectativas de la empresa, en este caso el departamento de auditoría.

13.Mantener una medición de la satisfacción al cliente, genera mejor visualización de cómo se proyecta la empresa y la manera en que el cliente recibe el servicio que ha solicitado según sus requerimientos. De esta manera se podrá mejorar según los resultados que arroje la medición a través del cuestionario propuesto.

14.A través de un cuestionario se midió la efectividad de la aplicación de las 5 S el mismo que porcentualmente mostró que antes de la aplicación de las 5 S apenas la empresa alcanzaba un nivel de

efectividad del 13%, mientras que en el proceso de implementación alcanzó un 83% de efectividad.

15. Al aplicar el sistema kaizen en la organización por una semana mostró notablemente una mejora en el área de auditoría, empezando así un buen hábito disciplinario dentro de la organización

### **Conclusiones Generales**

1. El grado de importancia que establece la empresa al departamento de auditoría es bastante elevado, pero su enfoque se basa más en el desarrollo de los servicios que ella presta, desenfocando los aspectos administrativos del área.
2. Las mejoras propuestas contribuyen a un mejor funcionamiento, para disminución de los desperdicios.
3. Aunque existan ciertos procesos, estos no optimizan la ejecución de las actividades.
4. La implementación de indicadores, creación y mejora de los procedimientos existentes, ayudará a la optimización de los recursos

de la empresa de manera general y a establecer mayores controles, para que éstos, a su vez, se vean reflejados financieramente.

5. Las propuestas de mejora están enfocadas a la solución de las diferentes falencias que acoge la firma auditora, las mismas que no solamente pueden ser aplicadas al área de auditoría, más bien a la empresa en general.
6. La implementación de las 5 S contribuye además de ayudar a la reducción de desperdicios y por ende gastar menos recursos, financieros y operacionales, contribuye básicamente a un mejor ambiente de trabajo con la culturización de las personas en el crear disciplina e implícitamente liderazgo en los trabajadores, siendo estos, altos, medios y bajos mandos.
7. Mantener el ciclo PHVA conjuntamente con el sistema kaizen enfocado a la aplicabilidad de las 5S, da como resultado la mejor estrategia administrativa y financiera de control a través de indicadores de medición.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar las estrategias de mejoras propuestas para un buen desarrollo y desenvolvimiento de los indicadores y cambios organizacionales.
2. Definir claramente procesos accesibles para que el personal visualice los pasos a seguir dentro del desarrollo de una actividad.
3. Crear nuevas políticas para propiciar mayor control en cuanto a los recursos de personal y suministros se refiere.
4. Establecer manuales de funciones documentados para que cada trabajador sea consciente de las responsabilidades que asume.
5. Capacitar al personal en el uso del software de auditoría, además crear un plan de capacitación anual para mantener a los auditores actualizados.
6. Reestructurar los objetivos estratégicos para que las alianzas entre RSM internacional se consolidaren de manera eficiente y eficaz. De tal manera que se fortalezcan los procesos que aplican en las auditorías.



7. Cumplir con una misión más enfocada y un visión regenerada para el cumplimiento de objetivos que deben ser definidos de manera táctica en la que sean partícipes los miembros fundamentales de la firma KHCP.
8. Implementar los indicadores estratégicos de visualización para que la empresa pueda mantener un control de la medición de las estrategias organizacionales como son, la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y procedimientos.
9. Implementar el diseño de las 5 S para todos los departamentos de la organización, siendo auditoría en plan piloto de implementación.
10. Mantener el ciclo disciplinario que establece el sistema kaizen a través de las 5 S con capacitaciones de liderazgo y manejo de conflictos.
11. Implementar el plan de acción de mejora para la medición de la satisfacción del servicio al cliente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- [1] Masaaki Imai, (1998), Cómo Implementar el Kaizen en el sitio de Trabajo (Gemba).
- [2] Humberto Gutiérrez Pulido, (Tercera Edición), Calidad Total y Productividad.
- [3] Frank M. Gryna, Richard C.H. Chua, Joseph Defeo, (2007), Método Juran- Análisis y Planeación de la Calidad.
- [4] Benjamín Franklin, (2007), Auditoría Administrativa Gestión - Estratégica del Cambio.
- [5] Joan M. Amat, (2000), Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección.
- [6] Stephen P. Robbins y David A. Decenzo, (2002), Fundamentos de Administración.
- [7] Lawrence J. Gitman, (2007), Principios de Administración Financiera.
- [8] Wilson MAriño, (2010), Cien Indicadores para Controlar tu Pequeña Empresa.
- [9] Rodrigo Estupiñán Gaitán y Orlando Estupiñán Gaitán, (Segunda Edición), Análisis Financiero y de Gestión.
- [10] Héctor Vargas Rodríguez, OFICINA DE CONTROL INTERNO, Corporación Autónoma Regional de Santander.
- [11] <http://www.mailxmail.com/curso-5s-s-productividad-comodidad-eficiencia/seiketsu-sistematizar-shitsuke-estandarizar>.

**A  
N  
E  
X  
O  
S**

**ANEXO 1**

**CONTROL PARA LA SOLICITUD DE PEDIDO DE SUMINISTROS**

<b><u>SOLICITUD PEDIDO DE SUMINISTROS</u></b>		<b><u>N° 0010</u></b>
<b>Área Solicitante:</b>	<b>Fecha:</b>	
<b>Responsable:</b>		
<b>Período de asignación de recursos:</b>		
<b>Concepto y detalle de Solicitud:</b>		
<b>Firma del Responsable solicitante:</b>		
<b>Firma del Responsable de:</b>		
<b>Aprobación :</b>		<b>Rechazo:</b>
<b>Observaciones:</b>		

**ANEXO 2**

**LISTADO DE PARTICIPANTES CONFIRMADOS/ PARA EL CONTROL DE GASTOS DE SUMINISTROS EN CAPACITACIONES**

<b><u>LISTADO DE PARTICIPANTES CONFIRMADOS</u></b>	
<b>ÁREA:</b>	
<b>FECHA:</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>N° DE CÉDULA</b>
<b>FIRMA</b>	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
19.	
20.	
21.	
22.	
23.	
24.	
<b>REVISADO POR:</b>	
<b>VERIFICADO POR:</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	

### ANEXO 3

## MATRIZ DE CONTROL INTERNO - RECURSOS INFORMÁTICOS - CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS

N°	MATRIZ DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO DE RECURSOS INFORMÁTICOS	SI	NO	ACLARACIÓN/OBSERVACIONES
1	Las políticas de Recurso Informático son difundidas a los nuevos empleados ?		✓	
2	Cuentan con un software de auditoría, aplicable a los procesos de trabajo?		✓	Poseen un software de auditoría pero no hacen uso del mismo.
3	La información actualizada de la documentación se encuentra respaldada digitalmente?		✓	Solamente poseen documentación física
4	Existe restricción en el uso de internet (juegos, videos, entretenimiento)	✓		
5	Se brinda asistencia técnica a las computadoras	✓		
6	Las impresoras y demás equipos de computación tienen un adecuado mantenimiento?		✓	
7	El personal del área está capacitado para manejar los equipos de computación	✓		
8	Se ha establecido el uso de una intranet		✓	Se la ha planteado pero aún no ha sido creada
9	El personal utiliza los equipos de computación para realizar solamente tareas propias del negocio?		✓	Algunas ocasiones realizan trabajos universitarios o ajenos
10	Los archivos cuentan con clave de seguridad para evitar transferencia de información confidencial?		✓	
11	En las memorias de las computadoras, el personal guarda información netamente del negocio?	✓		
12	El personal cuenta con correo electrónico propio de la Firma KHCP?	✓		
<b>Nivel de cumplimiento en porcentaje</b>		41,67	58,33	100

## ANEXO 4

### MATRIZ DE CONTROL INTERNO - RECURSOS INFORMÁTICOS - CUMPLIMIENTO MEJORADO DE POLÍTICAS

N°	MATRIZ DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO DE RECURSOS INFORMÁTICOS	SI	NO	ACLARACIÓN/OBSERVACIONES
1	Los empleados conocen de la política de Recurso Informático?	✓		
2	Cuentan con un software de auditoría, aplicable a los procesos de trabajo?	✓		
3	La información actualizada de la documentación se encuentra respaldada digitalmente?	✓		
4	Existe restricción en el uso de internet (juegos, videos, entretenimiento)	✓		
5	Se brinda asistencia técnica a las computadoras	✓		
6	Las impresoras y demás equipos de computación tienen un adecuado mantenimiento?	✓		
7	El personal del área está capacitado para manejar los equipos de computación	✓		
8	Se ha establecido el uso de una intranet	✓		
9	El personal utiliza los equipos de computación para realizar solamente tareas propias del negocio?		✓	
10	Los archivos cuentan con clave de seguridad para evitar transferencia de información confidencial?		✓	
11	En las memorias de las computadoras, el personal guarda información netamente del negocio?	✓		
12	El personal cuenta con correo electrónico propio de la Firma KHCP?	✓		
<b>Nivel de cumplimiento en porcentaje</b>		83,33	16,67	100

## ANEXO 5

### EVALUACIÓN AL PERSONAL PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y RESPONSABILIDAD EN EL ÁREA DE TRABAJO

<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL</b>
--------------------------------

<b>Fecha de Evaluación:</b>
<b>Área: Auditoría</b>
<b>Nombre del evaluado: ABC</b>
<b>Nombre del evaluador: XYZ</b>

Escala de Puntuación General	Calificación
Excelente: 90%-100%	A
Muy Bueno: 80%-89%	B
Bueno: 75%-79%	C
Regular: 60%-74%	D
Inaceptable: 0%-59%	E

Factores de Evaluación		PESO	PUNTUACIÓN	RESULTADO PORCENTUAL	CALIFICACIÓN	OBSERVACION
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita	40	30	75	C	
	Cumple los estándares de documentación de la empresa.	20	15	75	C	
	Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas a través de decisiones apropiadas.	20	15	75	C	
	Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado	20	20	100	A	
<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>	Buen trato y correcta disposición con el cliente	50	40	80	B	
	Buen trato y correcta disposición con el personal interno	50	50	100	A	
<b>INICIATIVA</b>	Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo	45	45	100	A	
	Eficacia al afrontar situaciones y problemas incruentes	25	20	80	B	
	Anticiparse a las necesidades. predisposición para actuar de forma	30	20	67	D	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Alto sentido del deber, asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones.	40	35	88	B	
	Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de	25	25	100	A	
	Mantiene compromiso frente a sus funciones	35	35	100	A	
<b>DISCIPLINA</b>	Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa.	30	25	83	B	
	Buen comportamiento y autocontrol	40	40	100	A	
	Puntualidad en la asistencia a todas las actividades de la empresa.	30	20	67	D	
<b>Calificación Final</b>				<b>86</b>	<b>B</b>	



## ANEXO 6

### CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PARA LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL ÁREA DE DE AUDITORÍA

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	
<b>CLIENTE:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>SERVICIO: Auditoria</b>	
<u>La presente encuesta tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio de auditoria, la prueba es confidencial y los datos solo se analizan de manera global.</u>	

Resultados/Proyectado de Satisfacción a 10 Clientes

		Valore cada uno de los servicios según el siguiente criterio				
		1 = Insatisfactorio	2 = Satisfactorio	3 = Normal	4 = Muy Buena	5 = Excelente
1	¿Cómo valora la calidad de los servicios prestado de auditoria que <b>KHCP</b> le ofrece?		20%	30%	20%	30%
2	¿Cuál es su valoración sobre el equipo de trabajo que selecciona para su organización?		10%	50%	20%	20%
3	¿Cuál es su valoración respecto a la relación calidad/ precio de los servicios prestados por <b>KHCP</b> ?		20%	40%	40%	
4	¿Cómo valora la cordialidad de trato dada por el equipo de trabajo de <b>KHCP</b> .?		10%	60%	10%	20%
5	¿Cómo valora la efectividad en la resolución de las problemáticas que les plantean al equipo de trabajo de <b>KHCP</b> ?		30%	40%	30%	
6	¿Cómo valora la Calidad de la información entregada por parte de <b>KHCP</b> ?		20%	60%	20%	
7	¿Cuál es su valoración sobre la puntualidad con que se atendió su consulta?			50%	50%	
8	¿Cómo valora el tiempo de trabajo invertido para su organización por parte de <b>KHCP</b> ?			40%	60%	
9	¿Cómo valora la capacidad intelectual del equipo de trabajo designado para su organización?			20%	80%	
10	¿Cuál es su valoración con respecto a la imagen de confianza que ofrece la firma <b>KHCP</b> en el mercado?			40%	60%	
<b>Meidción Promedio de Satisfacción</b>			11%	43%	39%	7%

## ANEXO 7

**FORMATO PARA EL CONTROL DE OBJETOS QUE SIRVEN Y SON UTILIZADOS**

LISTA DE OBJETOS QUE SIRVEN Y SON UTILIZADOS				
FECHA:	RESPONSABLE:			ÁREA: Auditoría
N°	Codificación	Nombre del Objeto	Ubicación y Uso actual	Descripción de estado
1				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
2				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
3				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
4				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
5				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
6				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
7				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
8				Bueno <input type="checkbox"/> Dañado/útil <input type="checkbox"/> Sobrante <input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES:</b>		<b>TOTALES:</b>		
		Bueno <input type="checkbox"/>		
		Dañado/útil <input type="checkbox"/> Acción Tomada: Reparación		
		Sobrante <input type="checkbox"/> Acción Tomada: Donado <input type="checkbox"/> Vendido <input type="checkbox"/> Transferido <input type="checkbox"/>		
<b>APROBADO POR:</b>		TOTAL <input type="text"/>		

**ANEXO 8**

**FORMATO PARA EL CONTROL DE OBJETOS INUTILIZADOS /  
DESCARTADOS**

<b>LISTA DE OBJETOS INUTILIZADOS / DESCARTADOS</b>				
<b>FECHA:</b>		<b>RESPONSABLE:</b>		<b>ÁREA: Auditoría</b>
<b>N°</b>	<b>Codificación</b>	<b>Nombre del Objeto</b>	<b>Ubicación y Uso actual</b>	<b>Descripción de estado</b>
1				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
2				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
3				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
4				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
5				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
6				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
7				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
8				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
9				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
10				Obsoletos <input type="checkbox"/> Dañado/inútil <input type="checkbox"/>
<b>OBSERVACIONES:</b>		<b>TOTALES:</b>		
<b>APROBADO POR:</b>		Obsoletos <input type="checkbox"/>		
		Dañado/inútil <input type="checkbox"/>		
		<hr style="width: 100%; border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <b>TOTAL</b> <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>		

ANEXO 9

# Seiri

*¿Utilizo o puedo utilizar la selección para clasificar?*

S E L E C C I Ó N	No. de 5 S's	EVALUACIÓN		PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
	1	Objetos presentes y sin uso en el área.	Materiales o herramientas innecesarias			
	2	Objetos personales	Hallazgos frecuentes de los mismos.			
	3	Clasificación de lo que sirve y necesita.	Ubicación de objetos por frecuencia de uso.			

PUNTUACIÓN { MB. Muy Bien.  
R. Regular.  
M. Mal.

CALIFICACIÓN: \_\_\_\_\_  
PREDOMINANTE

ANEXO 10

# Señton

*¿Utilizo o puedo utilizar el orden?*

No. de 5 S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
O R D E N	1	Identificación de cada clase de tema.	¿Todo está identificado por nombre, tema, área y tipo?			
	2	Detección de faltantes.	¿Existen indicadores visuales de la falta de algo?			
	3	Existen sistemas auto explicativos de localización congruentes.	Existen sistemas auto explicativos de localización congruentes.			
	4	Lugares específicos para papelería y archivo.	Lugares específicos para papelería y archivo.			
	5	Se prevee el desabasto y los sobre inventarios de papelería y materiales de oficina.	¿Existen indicadores de máximos y mínimos?			
	6	Orden en instalaciones y bien señalizados.	Orden en instalaciones y bien señalizados.			

Calificación: \_\_\_\_\_

ANEXO 11

# Seiso

*¿Utilizo o puedo utilizar la limpieza?*

No. de 5 S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
L I M P I E Z A	1	Suciedad y polvo en el área de trabajo y equipo.	¿Revisa la parte posterior de los muebles y máquinas, debajo de mesas, escritorios, así como la limpieza de máquinas, teléfono y computadora?			
	2	Control de ceniceros, tazas, pizarrón, etc.	¿Existen tazas y ceniceros sucios y sin uso?			
	3	Limpieza diaria sobre escritorios y muebles.	Verificar el control del aseo (si existe)			

Calificación: \_\_\_\_\_

ANEXO 12

# Seiketsu

*¿Utilizo o puedo utilizar el saneamiento para generar estandarización?*

No. de 5 S's	EVALUACIÓN			PUNTUACIÓN		
	No.	ASPECTOS	QUE VERIFICAR (SUGERENCIAS)	MB	R	M
S A N E A M I E N T O	1	Procedimiento de Limpieza	¿Existen? ¿Responsables? ¿Controles?			
	2	Procedimientos de Trabajo	Revisar estándares y procedimientos de trabajo.			
	3	Uso de ropa y equipo	¿ Se está usando la ropa y el equipo adecuado?			

Calificación: \_\_\_\_\_

**ANEXO 13**  
**CUESTIONARIO PARA LA COMAPRACIÓN DEL APLICATIVO DE LAS 5 S**

Cuestionario	Firma Auditora A		Firma Auditora KHCP	
	SI	NO	SI	NO
1. Hacen inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.?	1		1	
2. Entregan un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.?	1		1	
3. Desechan las cosas inútiles?	1		1	
4. Colocan las cosas útiles por orden según criterios de seguridad, calidad y eficacia.?		1	1	
5. Existe Seguridad: Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben?	1		1	
6. Existe Calidad: Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren.?	1		1	
7. Existe Eficacia: Minimizar el tiempo perdido.?		1	1	
8. Elaboran procedimientos que permitan mantener el orden, la clasificación y limpieza.?		1	1	
9. Integran la limpieza como parte del trabajo diario.	1		1	
10. Todos los trabajadores se preocupan de mantener limpio su escritorio?		1		1
11. Eliminan los focos de suciedad.?	1		1	
12. Existe distribución general áreas, mobiliarios, equipos y suministros.?	1		1	
13. Existe Descripción de cada área y mobiliario?		1	1	
14. Mantienen todo en su sitio y en orden?	1		1	
15. Establecen procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.?	1		1	
16. Existe Identificación de cada documento y artículo.?	1		1	
17. Utilizan símbolos, letreros o colores para que el estándar se explique por sí mismo?	1			1
18. Existe Respeto a los demás.?	1		1	
19. Existe puntualidad y asistencia.?	1		1	
20. Se respetan y hacen respetar las normas del sitio de trabajo.?	1		1	
21. Llevando puesto los equipos de protección. En el caso de ser necesario?		1	1	
22. Cada trabajador tiene el hábito de limpieza?	1		1	
23. Existe alguna forma de Promover el hábito de autocontrolar y reflexionar sobre el nivel de cumplimiento de las normas establecidas?	1		1	
24. Poseen un diseño de manual de 5S (Separar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplina)?		1	1	
25. Lo implementan?		1	1	
<b>Total de Respuestas</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>2</b>
<b>Nivel porcentual de cumplimiento de las 5 S</b>	<b>68%</b>	<b>32%</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>



**ANEXO 14**  
**CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL**  
**APLICATIVO DE LAS 5S**

Cuestionario	Antes		Después	
	Si	No	Si	No
¿Se han removido desperdicios que reducen la velocidad del proceso?		1	1	
¿Existe un área de trabajo más segura?		1	1	
¿Se ha liberado espacio que permite almacenamiento correcto de información necesaria de los archivos vigentes y pasados?		1	1	
¿Los procesos son más fácil de visualizar?		1	1	
¿Se han eliminado tiempos de búsqueda ya que ayudará a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos?		1	1	
¿Se ha facilitado regresar a su lugar los objetos o documentos que hemos utilizados?		1	1	
¿ Es fácil identificar rápidamente cuando falta algo?		1	1	
¿Da un mejor aspecto?		1	1	
¿El área de trabajo es impecable?		1		1
¿Se han tomado acciones correctivas inmediatas?		1	1	
¿Han disminuido los accidentes?		1	1	
¿Se evitan daños a la ecosistema?	1		1	
¿Se ha generado un Sistemas auto explicativo?.		1	1	
¿Se ha mejorado el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente?		1	1	
¿Se han evitado errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios?		1	1	
¿ Ha mejorado la comunicación?	1		1	
¿Se mantiene por escrito y documentado como conservar lo logrado?		1		1
¿Han disminuido las reprimendas y sanciones?		1		1
¿Existe mayor cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos?		1	1	
¿Ha mejorado su propia eficacia e imagen?		1	1	
¿La moral en el trabajo se incrementa?		1	1	
¿El personal es mas apreciado por los jefes y compañeros?	1		1	
¿El sitio de trabajo se ha convertido en un lugar donde realmente sea atractivo llegar cada día?		1	1	
¿El cliente se siente más satisfecho ya que los niveles de calidad son superiores, debido a que se han respetado los procedimientos y normas?		1		1
<b>Total de Respuestas</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>4</b>
<b>Nivel porcentual de efectividad de las 5 S</b>	<b>13%</b>	<b>88%</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>