



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 APLICADO A UNA
COMPAÑÍA LIMITADA QUE BRINDA SERVICIOS DE
AUDITORÍA Y CONSULTORÍA”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA
AUTORIZADA**

Presentada por:

ANGELA IRENE ALVARADO ESPINOZA
JUANITA ISABEL GAIBOR CEPEDA

GUAYAQUIL - ECUADOR

2014

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por darme fuerzas y paciencia para pasar cada adversidad presente en mi vida. A mis padres Ángel Alvarado Paredes y en especial a mi madre María Espinoza Mercado por haberme guiado siempre y estar conmigo en todo momento, demostrarme lo mucho que me ama y siendo mí pilar fundamental. Agradezco a mis abuelos Carmen Mercado y Jacinto Espinoza los amo, Ustedes me han enseñado a luchar por lo que quiero, de igual manera agradezco a mis hermanos Josué y Leonel quienes me demuestran su cariño a diario y me han hecho sentir que los ejemplos siempre los damos los hermanos mayores. De igual manera agradezco a mi compañera de tesis Juanita Isabel Gaibor Cepeda, por su paciencia y las anécdotas que empiezan a forjarse en esta nueva etapa de nuestras vidas, a mis amigos y demás compañeros les agradezco el tiempo y sus sapiencias. Y a mí enamorado Javier Rodríguez gracias por caminar de mi lado, aconsejarme y darme ánimos para seguir luchando por mis objetivos. A mis maestros gracias por sus conocimientos, consejos del día a día y por haberme hecho sentir que la Universidad es mi hogar.

Angela Irene Alvarado Espinoza

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme terminar mi carrera, a mis padres Holger Hugo Gaibor Morales y mi madre Rosario Cumandá Cepeda Ávila por su apoyo incondicional día tras día por darme las fuerzas para seguir adelante, guiarme en cada paso con sabiduría para alcanzar mis objetivos, a mis hermanos que con su amistad sincera me ayudaron a sobresalir cada día en las diferentes dificultades de la vida. A mi compañera de tesis Angela Irene Alvarado Espinoza por la amistad forjada que nos ha llevado a realizar la presente tesis. De igual manera a Carlos Rodríguez por la ayuda que nos ha brindado en el desarrollo de la tesis y mis compañeros quienes con su apoyo y amistad siempre han estado ahí para brindarme su amistad. A mi enamorado Julio Cuenca por ayudarme en cada dificultad y brindarme su amistad cada día.

Juanita Isabel Gaibor Cepeda

DEDICATORIA

A Dios por ser el hacedor de mis días, ya que sin él no hubiera podido ser posible esta tesis. A mi familia y seres queridos, en especial a mi madre María Dolores Espinoza Mercado quien es el pilar de mi vida.

A mis amigos y mi enamorado Javier Rodríguez, los cuales están en mi vida presentes en las buenas y en las malas.

Angela Irene Alvarado Espinoza

A Dios por darme fuerzas para continuar cada adversidad para superarme como persona en cada etapa de mi vida y a mis padres que son el pilar fundamental que con sus consejos me han permitido avanzar en esta etapa con su esfuerzo.

A mis hermanos por su apoyo incondicional y a mis amigos quienes a lo largo de esta fase de mi vida han estado ahí con su amistad.

Juanita Isabel Gaibor Cepeda.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MEF. José Sacarelo Meléndez
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MPC. Miriam Ramos Barberán
VOCAL DEL TRIBUNAL

MPC. Diana Montalvo Barrera
DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

Angela Alvarado E.

Isabel Gaibor C.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	V
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	XVI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVII
ABREVIATURAS	XVIII
RESUMEN	1
CAPÍTULO I	4
1. PLAN DE TRABAJO.....	4
1.1. OBJETO DE ESTUDIO	4
1.2. INTRODUCCIÓN.....	4
1.3. ANTECEDENTES.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	7
1.5. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	7
1.6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.8. OBJETIVOS.....	9
1.8.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.9. MARCO CONCEPTUAL.....	10
1.9.1. CALIDAD	10
1.9.2. SISTEMA DE CALIDAD.....	11

1.9.3.	ISO	13
1.9.4.	ISO 9001:2008	13
1.9.5.	INDICADORES	14
1.10.	HIPÓTESIS.....	15
1.11.	VARIABLES.....	15
1.12.	MÉTODO DE ESTUDIO	15
1.12.1.	ENTREVISTAS.....	15
1.12.2.	CUESTIONARIOS.....	16
1.12.3.	TALLERES	16
1.12.4.	ANÁLISIS DOCUMENTAL	17
1.12.5.	ANÁLISIS DE BASE DE DATOS	17
CAPÍTULO II	18
2.	MARCO TEÓRICO	18
2.1.	INTRODUCCIÓN.....	18
2.2.	CONCEPTOS BÁSICOS.....	19
2.2.1.	MISIONES O PROPÓSITOS.....	19
2.2.2.	OBJETIVOS O METAS.....	19
2.2.3.	ESTRATEGIA.....	20
2.2.4.	POLÍTICAS.....	21
2.2.5.	PROCEDIMIENTOS.....	22
2.2.6.	REGLAS	22
2.2.7.	PROGRAMAS	22
2.2.8.	LA MATRIZ FODA.....	23
2.2.8.1.	CUATRO ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE LA MATRIZ FODA	24
2.2.8.2.	AMBIENTE EXTERNO PRESENTE Y FUTURO	25
2.2.8.3.	AMBIENTE INTERNO.....	25
2.2.8.4.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.....	26
2.2.8.5.	EVALUACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	26
2.3.	CALIDAD	26
2.3.1.	DEFINICIÓN	26

2.3.2.	TIPOS DE CALIDAD.....	27
2.3.3.	GESTIÓN DE CALIDAD.....	28
2.3.4.	PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	29
2.3.5.	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.....	30
2.3.6.	CONTROL DE CALIDAD.....	30
2.4.	NORMA ISO 9001.....	31
2.4.1.	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	31
2.4.2.	METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008.....	32
2.4.2.1.	METAS.....	32
2.4.2.2.	OBJETIVOS.....	33
2.4.2.3.	FASES.....	33
2.5.	DIAGRAMA DE FLUJO.....	34
2.5.1.	CARACTERÍSTICAS.....	34
2.5.2.	VENTAJAS.....	36
2.6.	PROCESOS.....	37
2.6.1.	DEFINICIÓN.....	37
2.6.2.	GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	37
2.6.3.	SELECCIÓN DE PROCESOS PARA MEJORARLOS.....	38
2.6.4.	MAPA DE PROCESOS.....	39
2.7.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO.....	41
2.7.1.	DEFINICIÓN.....	41
2.7.2.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO POR ACTIVIDAD.....	42
2.7.3.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO CLIENTES.....	43
2.7.4.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EMPRESA.....	43
2.8.	INDICADORES.....	43
2.8.1.	DEFINICIÓN.....	43
2.8.2.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	44
2.9.2.1	BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	45
2.8.3.	INDICADORES COMO CONTROL DE GESTIÓN.....	46

2.8.4.	INDICADORES DE DESEMPEÑO	47
2.9.	LÍNEA BASE.....	48
2.9.1.	DEFINICIÓN	48
2.9.2.	OBJETIVO PRINCIPAL.....	48
2.9.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	48
CAPÍTULO III		49
3.	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA.....	49
3.1.	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA AUDITORA Y CONSULTORA.....	49
3.1.1.	ANTECEDENTES	49
3.1.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
3.1.2.1.	ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA.....	52
3.1.2.2.	DEFINICIÓN DE PUESTOS Y RESPONSABILIDADES	53
3.1.2.3.	MARCO LEGAL DE LA COMPAÑÍA AUDITORA Y CONSULTORA.....	59
3.1.2.4.	ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA	60
3.1.2.5.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	61
3.1.2.6.	CLIENTES.....	62
3.1.2.7.	NORMATIVA LEGAL.....	63
3.1.3.	SITUACIÓN ACTUAL.....	64
3.2.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	65
3.2.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CÍA. LTDA.....	65
3.2.1.1.	OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA.....	66
3.2.1.2.	VALORES DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA	66
3.2.1.3.	POLÍTICA DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA.....	67
3.2.2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA	67
3.2.2.1.	MATRIZ FODA.....	72
3.2.3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008.....	75

3.2.4.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008	80
3.2.5.	ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA	81
3.2.5.1.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA	84
3.2.5.2.	ANÁLISIS DE LOS DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA.....	85
3.2.5.3.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.	87
3.2.5.3.1.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	87
3.2.5.3.2.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.	90
3.2.5.3.3.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	91
3.2.5.3.4.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.	92
3.2.5.3.5.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.	93
3.2.5.3.6.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	94
CAPÍTULO IV	95
4.	MEJORAS PROPUESTAS PARA LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	95
4.1.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	95
4.1.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CÍA. LTDA.....	95
4.1.1.1.	MISIÓN DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA.....	96
4.1.1.2.	VISIÓN DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA	96
4.2.	POLÍTICA DE CALIDAD	96
4.3.	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	97
4.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	98
4.5.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL MEJORADO DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.	100
4.6.	PROCESOS MEJORADOS DE LA COMPAÑÍA LTDA.....	101

4.7.	ANÁLISIS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE LA CÍA. LTDA.....	104
4.7.1.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	106
4.7.1.1.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	109
4.7.1.2.	CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	110
4.7.2.	DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	112
4.7.2.1.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	113
4.7.2.2.	CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.....	114
4.7.3.	DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES DE LA CÍA. LTDA.....	115
4.8.	MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS.....	116
4.9.	INDICADORES DE GESTIÓN	118
4.9.1.	V1: DESEMPEÑO FINANCIERO	118
4.9.1.1.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	120
4.9.1.2.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	125
4.9.2.	V2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	127
4.9.2.1.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BASE AL PRECIO.....	129
4.9.2.2.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ENFOCADO AL CLIENTE Y SERVICIO	131
4.9.2.3.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BASE A LAS RELACIONES	133
4.9.3.	V3: EFICIENCIA DE LOS PROCESOS.....	135
4.9.3.1.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	136

4.9.3.2.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A CALIDAD.....	139
4.9.3.3.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A REDES DE COOPERACIÓN	141
4.9.3.4.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A INNOVACIÓN Y TIEMPO.....	142
4.9.4.	V4: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.....	146
4.9.4.1.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EN BASE A LA CULTURA Y SISTEMAS INFORMÁTICOS.....	147
4.9.4.2.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EN BASE AL CAPITAL HUMANO	151
CAPÍTULO V		154
5.1.	CONCLUSIONES.....	154
5.2.	RECOMENDACIONES.....	157
ANEXOS		159
1.	FUNCIONES DE ACUERDO AL ORGANIGRAMA MEJORADO.....	160
2.	HOJA DE HALLAZGOS	173
3.	ENTREVISTAS.....	176
4.	FICHAS DE EVALUACIÓN PARA EL CONTROL DE CALIDAD	188
5.	FORMATO DE REPORTE DE DESVIACIONES	201
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		203

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CLIENTES DE AUDITORÍA.....	62
TABLA 2: CLIENTES DE CONSULTORÍA.....	63
TABLA 3: ANÁLISIS SMART DETALLADO DE LA CÍA. AUDITORA Y CONSULTORA.....	70
TABLA 4: MATRIZ DE DIAGNÓSTICO.....	76
TABLA 5: CALIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA.....	78
TABLA 6: PROCESOS CLAVES DE LA CÍA. LTDA.	84
TABLA 7: PROCESOS DE APOYO DE LA CÍA. LTDA.	85
TABLA 8: PROCESOS CLAVES DE LA CÍA. LTDA.	103
TABLA 9: PROCESOS DE APOYO DE LA CÍA. LTDA.	103
TABLA 10: ESTRATEGIAS.....	117
TABLA 11: DESEMPEÑO FINANCIERO.....	119
TABLA 12: VARIACIÓN DEL GASTO.....	121
TABLA 13: EFICIENCIA EN GASTOS DE SERVICIOS.....	122
TABLA 14: EFICIENCIA EN COSTOS.....	123
TABLA 15: JUSTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.....	124
TABLA 16: PORCENTAJE DE UTILIDAD NETA.....	125
TABLA 17: RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO.....	126
TABLA 18: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	128
TABLA 19: COMPETITIVIDAD DE PRECIO.....	129
TABLA 20: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	132
TABLA 21: FIDELIDAD DEL CLIENTE.....	134
TABLA 22: EFICIENCIA DE LOS PROCESOS.....	136
TABLA 23: INNOVACIÓN DE EQUIPOS.....	137
TABLA 24: REPROCESO DE RESULTADO.....	139
TABLA 25: ALIANZAS REALIZADAS.....	141
TABLA 26: DEFINICIÓN DE PROCESOS.....	143
TABLA 27: TIEMPO DE RESPUESTA.....	145
TABLA 28: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.....	146
TABLA 29: PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	147
TABLA 30: NIVEL DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO.....	149
TABLA 31: ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA CÍA. AUDITORA Y CONSULTORA.....	150
TABLA 32: ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA CÍA. AUDITORA Y CONSULTORA.....	151
TABLA 33: NIVEL DE COMPETENCIA.....	152
TABLA 34: NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN.....	153
TABLA 35: IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES.....	179
TABLA 36: % DE IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES.....	179
TABLA 37: IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES.....	182
TABLA 38: % DE IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES.....	182

TABLA 39: NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA.....	186
TABLA 40: % DE LA NECESIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA	186
TABLA 41: NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA.....	187
TABLA 42: % DE LA NECESIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA	187

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS	32
IMAGEN 2: MAPA DE PROCESOS.....	41
IMAGEN 3: VALOR AGREGADO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO.....	42
IMAGEN 4: CONTROL DE GESTIÓN	46
IMAGEN 5: TIPO DE INDICADORES PARA CADA DECISIÓN	47
IMAGEN 6: ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA..	52
IMAGEN 7: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA ...	61
IMAGEN 8: MAPA DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA.	83
IMAGEN 9: MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA CÍA. LTDA.....	102
IMAGEN 10: INNOVACIÓN DE EQUIPOS	138

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: PORCENTAJE OBTENIDO POR EL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO.....	80
ILUSTRACIÓN 2: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE AUDITORÍA.....	89
ILUSTRACIÓN 3: VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE AUDITORÍA	90
ILUSTRACIÓN 4: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA.....	91
ILUSTRACIÓN 5: VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA	92
ILUSTRACIÓN 6: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	93
ILUSTRACIÓN 7: VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	94
ILUSTRACIÓN 8: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO DE AUDITORÍA	108
ILUSTRACIÓN 9: VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO DE AUDITORÍA	109
ILUSTRACIÓN 10: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE AUDITORÍA.....	110
ILUSTRACIÓN 11: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA	112
ILUSTRACIÓN 12: VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO DE CONSULTORÍA.....	113
ILUSTRACIÓN 13: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA.....	114
ILUSTRACIÓN 14: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES	115

ABREVIATURAS

IC	Indicador Clave.
SMART	Specific (Específico), Measurable (Medible), Achievable (Alcanzable), Realistic (Realizable) y Time bound (Definido en el tiempo).
A.V.A	Análisis de Valor Agregado.
V.A.E.	Valor Agregado Empresa.
V.A.C.	Valor Agregado Cliente.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo general el “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 aplicado a una Compañía Limitada que brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría”, que permita el mejoramiento continuo de los procesos y que garantice la Calidad del servicio de Auditoría y Consultoría a través de la elaboración de mapas de procesos e implementación de indicadores de gestión. Se resumirá cada capítulo para ayudar al lector a la comprensión de este documento.

En el Capítulo I, se dará a conocer el objeto de estudio de esta tesis, así como también los antecedentes, la justificación y la delimitación del objeto de investigación.

El objetivo del trabajo se clasificará en objetivo general y objetivos específicos que permitan saber el direccionamiento del tema planteado en esta tesis y se pueda tener el conocimiento claro de la importancia del problema. Para mejor entendimiento del documento se proporcionarán los conceptos teóricos de este trabajo.

Formularemos la hipótesis conjuntamente con sus variables que permitirán establecer los Indicadores de Gestión y la mejora de los procesos de la Compañía.

En el Capítulo II, se dará a conocer todos los conceptos básicos en los cuales nos basaremos para la aplicación de la Tesis.

En este capítulo se encontrará todo lo referente al enfoque basado en procesos de acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9001:2008, mapa de procesos, indicadores y demás conceptos básicos que nos ayudarán en la elaboración y diseño de este trabajo.

En el Capítulo III, se conocerán los antecedentes y situación actual de la Compañía, sus valores corporativos, éticos y estratégicos; y, la estructura organizacional, conjuntamente con la descripción funcional de los puestos de cada área.

Se realizará el análisis FODA que permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cía. Ltda. Auditora y Consultora, así como un análisis de la Compañía frente a la Norma ISO 9001:2008, que permitirán conocer si la Compañía tiene una cultura de negocio basada en calidad.

En el Capítulo IV, se determinarán todas las mejoras a implementarse en la Compañía Limitada en base al estudio realizado anteriormente.

En este capítulo se presentarán los procesos mejorados de la Compañía Limitada con sus respectivos análisis de valor agregado, incluyendo el proceso de Captación de Clientes e Indicadores de Gestión, que nos permitirán evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos antes desarrollados.

Se notará que se ha mejorado la estructura organizacional que permitirá a la empresa desenvolverse de manera eficiente y asegurará que se cumplan las funciones definidas.

En el Capítulo V, se redactarán las conclusiones y recomendaciones que se pudieron constatar con la evaluación de los procesos mediante el análisis de Valor Agregado y la aplicación de los Indicadores de Gestión.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TRABAJO

1.1. OBJETO DE ESTUDIO

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad para medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la Compañía Limitada que brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría basándose en la Norma ISO 9001:2008 (enfocada en procesos), con el objetivo de mejorar los procesos y garantizar la calidad del servicio brindado.

1.2. INTRODUCCIÓN

Para el mejor entendimiento del documento debe entenderse que, la Norma ISO 8402-86 (UNE 66.001-92) define al Sistema de Calidad como:

“Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”. **(Senlle, A., 2000)**

El control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen en otros miembros para que implanten las estrategias de la organización.¹

Para la propuesta de la tesis se procederá a estudiar las cláusulas correspondientes: CLÁUSULA 4 Sistema de Gestión de Calidad, CLÁUSULA 5 Responsabilidad de la dirección, CLÁUSULA 6 Gestión de los recursos, CLÁUSULA 7 Realización del Producto, CLÁUSULA 8 Medición Análisis y Mejora, de la Norma ISO 9001:2008, las cuales facilitarán un mejor entendimiento de las operaciones de la compañía, que nos permita la elaboración de los procesos de fácil aplicación y adaptación en el futuro para los empleados y administradores.

Como parte fundamental para el desarrollo del Diseño del Sistema de Gestión Calidad se deberá analizar que las estrategias de manera general estén acorde con el objetivo de la misión de la Compañía Auditora y Consultora, que sus procesos cumplan con las operaciones conforme a cada área y que sigan los lineamientos de seguridad establecidos. Se desarrollarán los procesos de los diferentes departamentos, con el objetivo de mejorar el rendimiento de la compañía.

Por consiguiente, se aplicará al diseño propuesto Indicadores de Gestión que permitan la evaluación del desempeño financiero, la satisfacción del cliente,

¹Robert, N. & Vijay, G. Sistemas de Control de Gestión 10^a. Edición. **¿Qué es Control de Gestión?**

la eficiencia de los procesos; y, la capacidad de aprendizaje e innovación de la Compañía.

1.3. ANTECEDENTES

El enfoque de estudio es el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma de Calidad ISO 9001:2008 en una “Compañía de Auditoría y Consultoría” para optimizar las estrategias alcanzando la eficiencia de las operaciones en la compañía.

Para el enfoque basado en procesos e indicadores de la compañía, éste se basará en la Norma de Calidad ISO 9001:2008. Esta normativa permite ajustarse a los requerimientos de los clientes y optimizar la administración del trabajo diario, monitorear las mejoras en la eficiencia operativa y tiene como objetivo ofrecer a la “Compañía Limitada que brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría” beneficios a corto, mediano y largo plazo en los tiempos que se permita establecer los objetivos a alcanzar en función de las operaciones de la compañía.

Este estudio permitirá analizar el nivel de rendimiento operativo de la compañía, aplicando los indicadores de gestión adecuados, que nos permitan conocer la situación actual de la empresa y tomar acciones correctivas en un tiempo propicio y lograr la eficiencia de la administración de la compañía.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la demanda del requerimiento del Servicio de Auditorías Financieras, Tributarias y Consultorías se ha ido incrementando considerablemente en el transcurso del tiempo debido a los cambios de Gobiernos, reformas de políticas contables y cambios tributarios. Esto ha hecho que la “Compañía Auditora y Consultora” tenga como objetivo mejorar su rendimiento económico mediante la proyección de convenios con otras Instituciones del mismo mercado con mayor experiencia y conocimientos a nivel local e internacional.

La presente tesis tiene como objetivo ayudar a la Compañía, mejorar las operaciones de la empresa y minimizar los recursos.

Se establecerán parámetros que permitan realizar un análisis de Valor Agregado a los procesos operativos de las diferentes áreas, análisis FODA de la empresa, además de establecer y analizar los indicadores de gestión a aplicar.

1.5. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto en la “Compañía Auditora y Consultora” lo primero que se realizará es la recolección de información, la misma que proporcionará un mejor entendimiento del direccionamiento de la Compañía en el mercado.

Con la información procesada de la Compañía, mediante cuestionarios, entrevistas y talleres con el personal de la misma, se evaluarán los resultados de los procesos aplicados, se analizará si los indicadores de gestión son los más apropiados y si las demás herramientas que complementan el funcionamiento de la Compañía están acorde a las funciones de la misma.

1.6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La “Compañía Limitada que brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría” no cuenta con un Sistema de Gestión de Control de Calidad, tampoco aplica indicadores de gestión que le permitan conocer los niveles de satisfacción de sus clientes. Sus procesos implementados no son los adecuados debido a que no existe segregación de funciones, lo que ocasiona que se dupliquen las tareas y se utilicen mayores recursos, obteniendo más tiempos de holgura.

Por esta razón, los trabajadores utilizan mayores recursos y tiempo. Además de lo ya citado anteriormente, no existe una adecuada comunicación con los clientes potenciales, por lo cual podría tergiversarse la información.

A través del presente estudio se va a diseñar en la Compañía:

- El Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008.
- Los Indicadores de Gestión.

1.7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la razón de ser y hacia dónde desea ir la “Compañía Auditora y Consultora”?

¿Podrán alcanzarse mejores niveles de productividad y eficiencia a través de la aplicación del diseño del sistema de gestión de calidad propuesto?

¿Se deben determinar tiempos muertos en el trabajo por mala aplicación de los procesos?

1.8. OBJETIVOS

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 que permita el mejoramiento continuo de los procesos y que garantice la Calidad del servicio de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las actividades de los procesos de cada departamento que permitan determinar las tareas de cada actividad del proceso.
- Realizar análisis a cada uno de los procesos para determinar los problemas que presentan los mismos dentro de la empresa.
- Diagnosticar el estado actual de las áreas de Auditoría y Consultoría, analizando los métodos y procesos existentes, en base a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008.

- Determinar y documentar los procesos existentes para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- Esquematizar una propuesta de gestión modelada en términos de acciones o procedimientos que permitan diseñar un sistema de calidad para lograr eficacia en la operación de los procesos.

1.9. MARCO CONCEPTUAL

1.9.1. CALIDAD

La calidad es una determinación del cliente, no una determinación del ingeniero, ni de Mercadeo, ni del Gerente General. Está basada en la experiencia actual del cliente con los productos o servicios, comparada con sus requerimientos, establecidos o no establecidos, conscientes o inconscientes, técnicamente operacionales o enteramente subjetivos, y siempre representando un blanco móvil en un mercado competitivo.

La calidad del producto y servicio puede ser definida como: “Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente”. **(Hoyer, R & Hoyer, B., 2001)**

1.9.2. SISTEMA DE CALIDAD²

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada; y, que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

La adopción de un sistema de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,

²Wikipedia "Sistema de Gestión de Calidad". Fecha última visita Marzo 2013. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y estructura.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

1.9.3. ISO³

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

1.9.4. ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad.

Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un

³Norma Internacional ISO 9001 "Sistema de Gestión de Calidad". Fecha última visita marzo 2013. <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

1.9.5. INDICADORES

El término “Indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Tal como lo sostiene Deming Edwards: “Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los “Indicadores” los encargados de esa concreción.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente en la naturaleza, peculiaridad y anexos de los procesos que se originan en la actividad económica, productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto

interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.⁴

1.10. HIPÓTESIS

En función de todo lo antes expuesto se definirá la siguiente hipótesis, que se validará a partir de la realización del trabajo:

Mediante el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, se tomarán medidas correctivas que permitan el mejoramiento de las operaciones de la Compañía y se garantice la Calidad del servicio de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría.

1.11. VARIABLES

V1: Desempeño Financiero.

V2: Satisfacción del Cliente.

V3: Eficiencia de los Procesos.

V4: Capacidad de Aprendizaje e Innovación.

1.12. MÉTODO DE ESTUDIO

1.12.1. ENTREVISTAS

⁴Mora, L. Indicadores de la Gestión Logística. KPI “Los indicadores claves del desempeño logístico”.

La Entrevista es la vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado, para tratar o resolver un negocio.⁵

Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

1.12.2. CUESTIONARIOS

Del lat. quaestionariŭs. Lista de preguntas que se proponen con cualquier fin.⁶

El cuestionario debe estar redactado por preguntas coherentes, organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

1.12.3. TALLERES

El taller es una realidad compleja que si bien privilegia el aspecto del trabajo en terreno, complementando así los cursos teóricos, debe integrar en un solo esfuerzo tres instancias básicas: un servicio de terreno, un proceso pedagógico y una instancia teórico-práctica.

⁵ Diccionario de la Real Academia Española, 22^a. Edición 2011.

⁶ Diccionario de la Real Academia Española, 22^a. Edición 2011.

1.12.4. ANÁLISIS DOCUMENTAL⁷

El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

1.12.5. ANÁLISIS DE BASE DE DATOS⁸

El análisis de datos es un proceso de inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, lo que sugiere conclusiones, y apoyo a la toma de decisiones.

⁷Dulzaides, M. & Molina, A., 2004. "Análisis documental y de Información: dos componentes de un mismo proceso". La Habana: Universidad de La Habana.

⁸Piskulich, R. Manejo y Análisis de Datos de Investigación I. Biblioteca 076176 IICA-CIDIA. **Definición de Análisis de Base de Datos.**

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas aplican Sistemas de Gestión, los cuales permiten medir y mejorar la estrategia de calidad de la Organización, mediante la identificación y gestión de los procesos de Gestión de la Organización, Gestión de Recursos, Realización; y, Medición, Análisis y Mejora.

En la Norma ISO 9001, se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para el efecto de la presente Tesis se ha considerado “El Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 ”.

2.2. CONCEPTOS BÁSICOS⁹

Para un mejor entendimiento del lenguaje utilizado para el desarrollo del presente documento se establecen los siguientes conceptos:

2.2.1. MISIONES O PROPÓSITOS

La misión o propósito, identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Es la razón de ser de una entidad, mediante la misma se puede ver el campo laboral en el que la organización se desempeña y cuál sería su actividad primordial.

2.2.2. OBJETIVOS O METAS

“Objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos”. **(Koontz, H. et al., 2010)**.

En conclusión, entendemos por objetivos o metas las tareas específicas que una organización realizará para alcanzar su misión.

Los objetivos de un proyecto deben cumplir las características enmarcadas en el acróstico SMART, deben ser:

⁹Koontz, H. et al., 2010. Capítulo 4 “Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos.” Administración una perspectiva Global y Empresarial. 13^a Edición.

- ◆ **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;
- ◆ **Limitados en tiempo (Time bound):** estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.¹⁰

2.2.3. ESTRATEGIA

La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adaptación de cursos de acción y la asignación de los recursos

¹⁰Bartle, P., PhD, traducción de Sada, L. "SMART Características de los buenos objetivos". CEC Colectivo de Potenciación Comunitaria.

necesarios para alcanzar esas metas. Por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.¹¹

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y el desarrollo de las habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. “Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar su productos, servicios y mercados del futuro”. **(Tello, C., 2007)**

Concluimos que las estrategias son básicamente un direccionamiento de los objetivos a largo plazo, aplicando una metodología que reduzca la utilización de recursos y permita evaluar las amenazas y riesgos, de tal manera mediante las estrategias se puede alcanzar el éxito de la compañía.

2.2.4. POLÍTICAS

Entendemos por políticas, al conjunto de lineamientos que se deben llevar a cabo como parte del control de la organización, también hay que considerar que las políticas surgen de situaciones que se originan de las actividades diarias de la entidad y se crean para resolver situaciones en condiciones previstas, hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se

¹¹Koontz, H. et al., 2010. Capítulo 5 “Estrategias, políticas y premisas de planeación.” Administración una perspectiva Global y Empresarial. 13^a Edición.

presenta y unificar otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que sus subordinados hacen.

Koontz, Weihrich y Cannice sostienen que “las políticas definen una área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse que ésta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo”.

2.2.5. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son una secuencia de pasos o tareas que se deben realizar para cierta actividad específica, son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

2.2.6. REGLAS

Koontz, Weihrich y Cannice sostienen que “las reglas establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común, son el tipo de acción más simple.” Por lo tanto, las reglas son acciones que se toman para evitar que algo se haga de manera errada.

2.2.7. PROGRAMAS

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos

necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado de ello.

2.2.8. LA MATRIZ FODA¹²

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o hasta de una nación que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Para sistematizar la matriz FODA, se propone la siguiente nomenclatura:

F representa *fortaleza*; O, *oportunidad*; D, *debilidades* y A *amenazas*. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos.

¹²Koontz, H. et al., 2010. Capítulo 5 “Estrategias, políticas y premisas de planeación.” Administración una perspectiva Global y Empresarial. 13^a.Edición.

2.2.8.1. CUATRO ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DE LA MATRIZ FODA

Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas).

🚦 **FORTALEZAS:** Son un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado.

🚦 **DEBILIDADES:** Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. También son aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

🚦 **OPORTUNIDADES:** Son aquellas circunstancias, situaciones del entorno, fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo, son potencialmente favorables para la institución u organización.

✚ **AMENAZAS:** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

2.2.8.2. AMBIENTE EXTERNO PRESENTE Y FUTURO

El ambiente externo presente y futuro debe ser evaluado en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, de productos y servicios en el mercado y de otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

2.2.8.3. AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno de la empresa debe ser auditado y evaluado con respecto a sus recursos y fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Deben evaluarse otros factores internos importantes para formular una estrategia, los cuales incluyen los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, sistema de planeación y control y relaciones de los clientes.

2.2.8.4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar tipos de estrategias muy diferentes *especializarse o concentrarse*.

2.2.8.5. EVALUACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las diversas estrategias se tienen que evaluar con mucho cuidado antes de hacer la elección. Las elecciones estratégicas se consideran a la luz de los riesgos involucrados en una decisión en particular. Algunas oportunidades redituables pueden no aprovecharse porque el fracaso en un proyecto arriesgado resulta en la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento. La reacción de los competidores se debe tomar en consideración.

2.3. CALIDAD

2.3.1. DEFINICIÓN

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos

utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.¹³

De acuerdo a lo antes ya citado se podría decir, que la calidad depende del valor agregado que le demos al producto o servicio brindado, sin alterar los estándares establecidos por las necesidades del cliente.

2.3.2. TIPOS DE CALIDAD¹⁴

✚ **Calidad que se espera:** cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por sentado que encontrarán en los productos o servicios. Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos.

✚ **Calidad que satisface:** cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no está presentes, quedan insatisfechos. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas.

¹³CreceNegocios.com. **Concepto de Calidad.** Fecha última visita Marzo 2013. <http://CreceNegocios.com>

¹⁴IMPRA CONSULTORES. **¿Qué es calidad?** Fecha última visita Octubre 2013, <http://imprasc.com/imprablogs/tag/iso/>

✚ **Calidad que deleita:** cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor.

2.3.3. GESTIÓN DE CALIDAD

Conjunto de actividades de carácter gerencial relacionadas con la calidad, tales como la planificación de la calidad, la definición de políticas de calidad, el establecimiento de normas o estándares de calidad, la elección de responsables del aseguramiento o control de la calidad, la implementación de sistemas de calidad, el establecimiento de medidas de control de calidad, entre otras.¹⁵

En conclusión la Gestión de Calidad se basa en la manera de administrar y obtener la calidad de los productos o servicios, mediante el aseguramiento de calidad y el control de los procesos.

¹⁵CreceNegocios. **Gestión de Calidad.** Fecha última visita Octubre 2013, <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

2.3.4. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD¹⁶

1. **“Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”.
2. **“Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.
3. **“Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”.
4. **“Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”.
5. **“Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.
6. **“Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.

¹⁶New/Gas. **Principios de Gestión de Calidad de las Normas ISO 9001:2000.** Fecha última visita Octubre 2013, <http://www.newgas.com.ar/faq7.html>

7. **“Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”.
8. **“Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.

2.3.5. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD¹⁷

Lo podemos citar como el conjunto de acciones que tienen como objetivo asegurar o garantizar que el producto o servicio cumpla con determinadas especificaciones o requisitos de calidad, así como asegurar o garantizar el cumplimiento de normas o estándares de calidad.

2.3.6. CONTROL DE CALIDAD¹⁸

Se refiere al conjunto de acciones o medidas que tienen como objetivo comprobar o verificar que el producto o servicio haya cumplido con determinadas especificaciones o requisitos de calidad, así como comprobar o verificar que se haya cumplido con las normas o estándares de calidad previamente establecidas.

¹⁷Garza, E. Capítulo 5 “Estándares de aseguramiento de la Calidad ISO 9000.” Administración de la Calidad Total, conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. 5^a Edición.

¹⁸Garza, E. Capítulo 3 “Control de Calidad de toda la empresa.” Administración de la Calidad Total, conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. 5^a Edición.

2.4. NORMA ISO 9001

Estándar internacional de calidad que garantiza la calidad de los productos, servicios y procesos de una empresa.¹⁹

2.4.1. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de proceso dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse “enfoque basado en procesos”.

¹⁹CreceNegocios. “**Concepto de Calidad**”, Fecha última visita: marzo 2013. <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

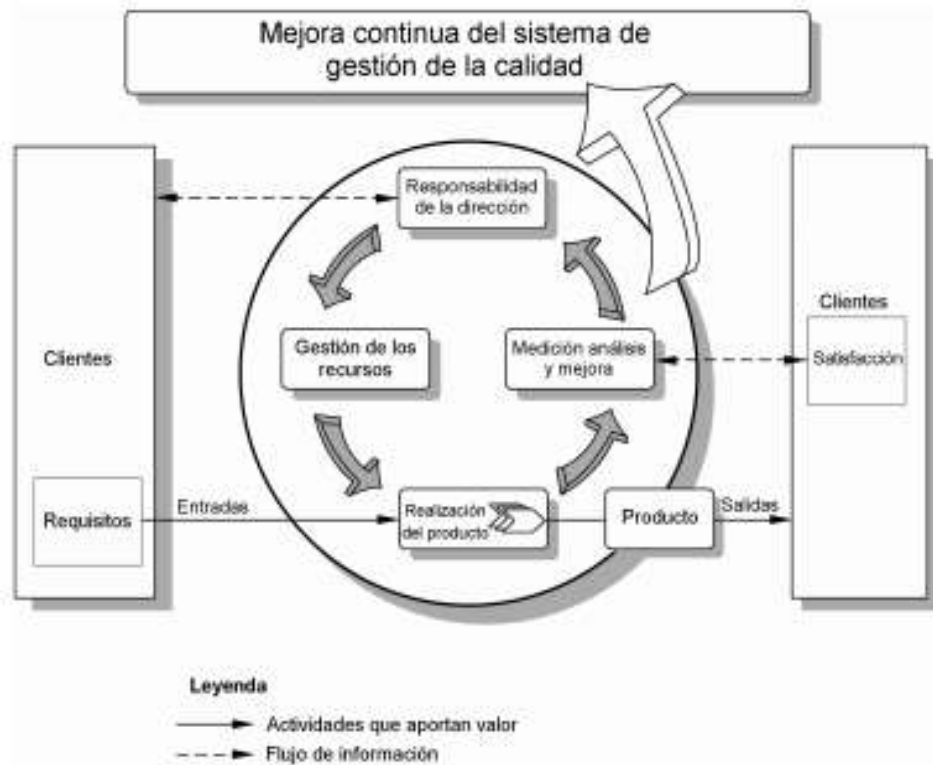


IMAGEN 1: MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS

FUENTE: Norma ISO 9001:2008 -"Enfoque basado en Procesos"

2.4.2. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008

Para el diseño del Sistema de Gestión de calidad se debe seguir la siguiente metodología de diseño, bajo la Norma ISO 9001:2008.

2.4.2.1. METAS

1. Elaborar un Sistema de Gestión de la Calidad, diseñado específicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.
2. Fijar los objetivos estratégicos.
3. Satisfacer y fidelizar a los clientes.

2.4.2.2. OBJETIVOS

1. Diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad específico y adecuado a las necesidades de la compañía.
2. Elaborar el Mapa de Procesos, identificando y definiendo los procesos claves de la compañía.
3. Implantación de los requisitos de la Norma en ISO 9001:2008.

2.4.2.3. FASES

■ FASE I: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

1. Análisis y planificación del proyecto.
2. Evaluación de la situación de la compañía.
3. Elaboración del organigrama y definición de puestos y responsabilidades.

■ FASE II: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.

1. Análisis de las prácticas y de los procesos de la organización.
2. Elaboración del Mapa de Procesos divididos en dos niveles:
 - i. Procesos Críticos.
 - ii. Procesos de Soporte.

■ FASE III: DEFINICIÓN DE PROCESOS.

Diferenciando los procesos detectados como claves, que se definirán de forma exhaustiva, analizando cada uno de ellos e identificando:

- ✓ Flujograma.
- ✓ Misión.

- ✓ Ámbito de aplicación y alcance.
- ✓ Análisis de Valor Agregado.
- **FASE IV: MEJORA DE LOS PROCESOS.**
- ✓ Flujograma mejorado de los procesos.
- ✓ Análisis de Valor Agregado.
- ✓ Indicadores.
- ✓ Conclusión y Recomendaciones.

2.5. DIAGRAMA DE FLUJO²⁰

Es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

2.5.1. CARACTERÍSTICAS

Un diagrama de flujo siempre tiene un único punto de inicio y un único punto de término.

Acciones previas a la realización de los diagramas de flujos.

- ✚ Identificar las ideas principales a ser incluidas en el diagrama de flujo.
Deben estar presentes el dueño o responsable del proceso, los

²⁰Martínez, M. 2005. Universidad de Alejandro de Humboldt. Diagrama de Causa-Efecto, Pareto y Flujograma.

dueños o responsables del proceso anterior y posterior y de otros procesos interrelacionados, otras partes interesadas.

- ✚ Definir qué se espera obtener del diagrama de flujo.
- ✚ Identificar quién lo empleará y cómo.
- ✚ Establecer el nivel de detalle requerido.
- ✚ Determinar los límites del proceso a describir.

Pasos para construir un diagrama de flujo.

- ✚ Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama. Frecuentemente el comienzo es la salida del proceso previo y el final la entrada al proceso siguiente.
- ✚ Identificar y listar las principales actividades/subprocesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- ✚ Si el nivel de detalle definido incluye actividades menores, listarlas también.
- ✚ Identificar y listar los puntos de decisión.
- ✚ Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.

- ✚ Asignar un título al diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso elegido.

2.5.2. VENTAJAS

- ◆ Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce muy fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- ◆ Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los re-procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- ◆ Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- ◆ Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.

2.6. PROCESOS²¹

2.6.1. DEFINICIÓN

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

2.6.2. GESTIÓN DE LOS PROCESOS

La gestión de los procesos tiene las siguientes características:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante).
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.

²¹Fundamentos generales de la Gestión de Procesos, "Procesos", Fecha última visita Marzo 2013, http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/933/7/Capitulo_3.pdf

- Establecer en cada proceso el indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar continuamente su funcionamiento global, limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

2.6.3. SELECCIÓN DE PROCESOS PARA MEJORARLOS

Se deben considerar los procesos críticos, los cuales se apegan a las siguientes interrogantes:

- Impacto en el cliente: ¿Qué importancia tiene para el cliente?
- Índice de cambio: ¿Es susceptible al cambio?
- Condición de rendimiento: ¿Cuán deteriorado se encuentra?
- Impacto sobre la empresa: ¿Qué importancia tiene para la empresa?

- Impacto sobre el trabajo: ¿De qué recursos se dispone?

2.6.4. MAPA DE PROCESOS

Podremos decir que un mapa de procesos, es la representación de los procesos de la organización y la relación entre ellos. Dentro de la Norma ISO 9001:2008, no se establece la manera en que debe elaborarse un mapa de procesos, pero en el apartado 4.1 REQUISITOS GENERALES cita:

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico debería ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad.²²

²²Monografías.com, "Mapa de Procesos", Fecha última visita Marzo 2013. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos/mapas-proceso-estrategicos.shtml>



IMAGEN 2: MAPA DE PROCESOS

FUENTE: gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com “Mapa de Procesos”, 2013

2.7. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

2.7.1. DEFINICIÓN²³

El análisis de valor agregado es una técnica de Lean Manufacturing que permite evaluar los procesos. En las actividades donde no exista la aportación de valor se lo elimina o mejora, y los que dan valor se optimizan.

A través del análisis de valor agregado se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones una vez levantados los procesos, deben proceder a

²³Trischler, W., 1998. Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Gestión 2000.

mejorarlos para hacerlos más efectivos; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

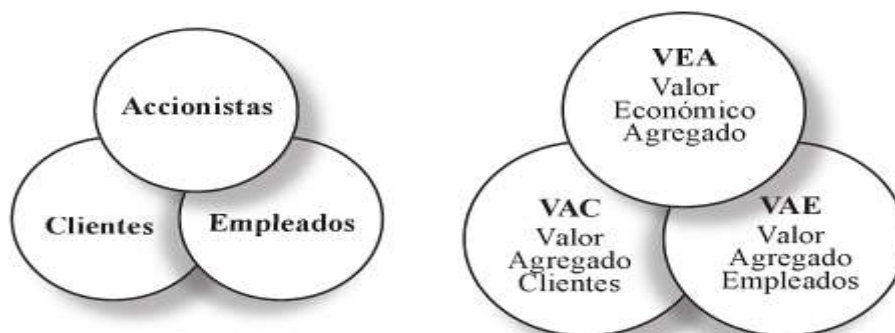


IMAGEN 3: VALOR AGREGADO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO

FUENTE: Estupiñán, R. & Estupiñán, O. "Valor Agregado", 2010

2.7.2. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO POR ACTIVIDAD²⁴

Es la necesidad de evaluar el valor agregado por las actividades y procesos tanto para el cliente como para la empresa.

Las actividades identificadas como no generadoras de valor serán eliminadas.

Debe enfocarse en todas aquellas actividades que lleven a una mayor satisfacción de los usuarios finales, generando valor agregado.

²⁴Estupiñán, R. & Estupiñán, O. Análisis Financiero y de Gestión. "Valor Agregado". ECOE Ediciones. 2ª Edición.

2.7.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO CLIENTES

Este valor es el que aporta el cliente al producto y a su empresa, para que pueda cumplir las expectativas y necesidades del mercado.

2.7.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO EMPRESA

Este valor es el que le da la empresa a sus productos elaborados o comercializados para hacer que se distingan del resto de empresas.

2.8. INDICADORES

2.8.1. DEFINICIÓN²⁵

Podemos decir que un indicador es una estadística que ha sido procesada con el fin de entregar información específica.

Pero un indicador es más que un dato, es una herramienta diseñada a partir del análisis estructurado de un conjunto de variables que permiten conformar una visión global de la realidad que facilite el estudio de su evolución y la comprensión de la información.

Para la evaluación de un sistema son necesarios varios indicadores, los cuales no se utilizan para una acción específica, sino que el mismo indicador puede servir para medir el impacto de dos o más elementos.

²⁵Conocimiento del Municipio, "Definición de Indicador", Fecha última versión: abril 2013, http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/936/page_18.htm

No debemos olvidar, que el origen de un indicador es una estadística, y por tanto se debe definir qué datos son necesarios, revisar la metodología y la factibilidad de su recolección y realizar esfuerzos por generar series largas con el fin de que puedan ser comparables en el tiempo y ver su evolución.

Los indicadores deben ser una información de síntesis, un barómetro que sin decir necesariamente todo, permita saber dónde se está y, si es posible percibir las tendencias, y deben satisfacer criterios de claridad, de representatividad y de fiabilidad.

2.8.2. INDICADORES DE GESTIÓN²⁶

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

²⁶La cultura de Confiabilidad. “**Indicadores de Gestión**”. Fecha última visita Febrero 2014. <http://confiabilidad.net/articulos/los-indicadores-de-gestion/>

2.9.2.1 BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- ✚ **Satisfacción del cliente:** La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- ✚ **Monitoreo del proceso:** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- ✚ **Benchmarking:** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- + **Gerencia del cambio:** Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

2.8.3. INDICADORES COMO CONTROL DE GESTIÓN²⁷

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.



IMAGEN 4: CONTROL DE GESTIÓN

FUENTE: Monografias.com Control de Gestión, 2014

²⁷Monografías.com. "Control de Gestión". Fecha última visita Febrero 2014, <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>

2.8.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Son recursos de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado. Un indicador de desempeño es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) y los efectos esperados de la política pública. Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad.²⁸

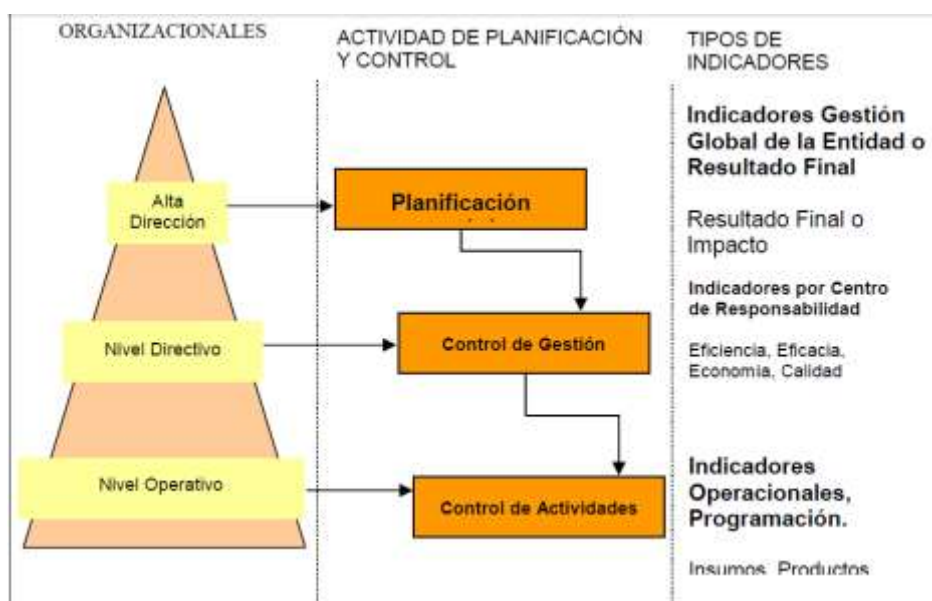


IMAGEN 5: TIPO DE INDICADORES PARA CADA DECISIÓN

FUENTE: ecelac.org Manual de Planificación Estratégica, 2010

²⁸“Indicadores de Desempeño”. Fecha última versión: abril 2013. Disponible en <http://www.slideshare.net/veroloji/indicadores-11041058>

2.9. LÍNEA BASE²⁹

2.9.1. DEFINICIÓN

Es un conjunto de indicadores estratégicos seleccionados que permiten hacer seguimiento, evaluación y rendición de cuentas a políticas públicas, planes, programas y proyectos.

2.9.2. OBJETIVO PRINCIPAL

Es brindar información agregada, oportuna y confiable, que permita a los involucrados en el proceso decisorio mejorar procesos de toma de decisiones. Una cultura de uso y aprovechamiento de la información, mediante el manejo permanente de indicadores clave.

La línea base contribuye a la consolidación de una cultura de uso y aprovechamiento de la información, mediante el manejo permanente de tales indicadores.

2.9.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Definir técnicas y procesos estandarizados que garanticen la obtención de la información requerida.

²⁹DANE. “Línea Base”. Fecha última versión: abril 2013. Disponible en http://190.25.231.249/aplicativos/sen/aym_document/lbi/Presentacion%20General%20LBI.pdf

CAPÍTULO III

3. CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA.

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA AUDITORA Y CONSULTORA

3.1.1. ANTECEDENTES

La Compañía Limitada, objeto de investigación, se encuentra ubicada en la Ciudad de Guayaquil, brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría; empezó sus actividades en el año 2002, como Compañía Limitada & Asociados.

La Compañía Auditora y Consultora se constituyó en sus inicios como una Persona Natural el 13 de Enero del año 1997. Su objetivo era contribuir con la investigación de nuevos métodos aplicados a la contabilidad, gestión empresarial, dándole valor agregado a su trabajo y abriendo a futuro nuevas oportunidades de trabajo.

El 23 de Octubre del año 2001, la compañía se liquida como Personería Natural y se fusiona para ser una Compañía Auditora y Consultora de Personería Jurídica.

Se caracteriza por ser una compañía familiar, capaz de brindar servicios de asesoramiento a Entidades estatales, Semi-estatales y otras de Derecho Público así como a Personas Naturales o Jurídicas de derecho privado.

3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al momento de efectuar el levantamiento de información se evidenció que la Compañía Limitada no contaba con un organigrama formal; pero sin embargo, se ha venido manejando con una estructura vertical, con cargos no definidos en la cual el personal identifica a quien reportar.

Es importante recalcar que el Gerente es la persona que realiza las Consultorías y a la vez es el Jefe de Auditoría.

Con estos antecedentes, se planteó el organigrama de la compañía antes del diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Respecto a las funciones del personal, se observa que no existe documentación de las funciones; sin embargo, el personal se limita a realizar las actividades asignadas por el jefe inmediato.

Se pudo observar además que al ser contratado personal nuevo, debe buscar la forma de integrarse a los procesos de la compañía, ya que no hay una guía de lineamientos básicos de la estructura orgánica funcional del negocio.

El organigrama actual a partir de la realidad de la compañía, se presenta a continuación:

3.1.2.1. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

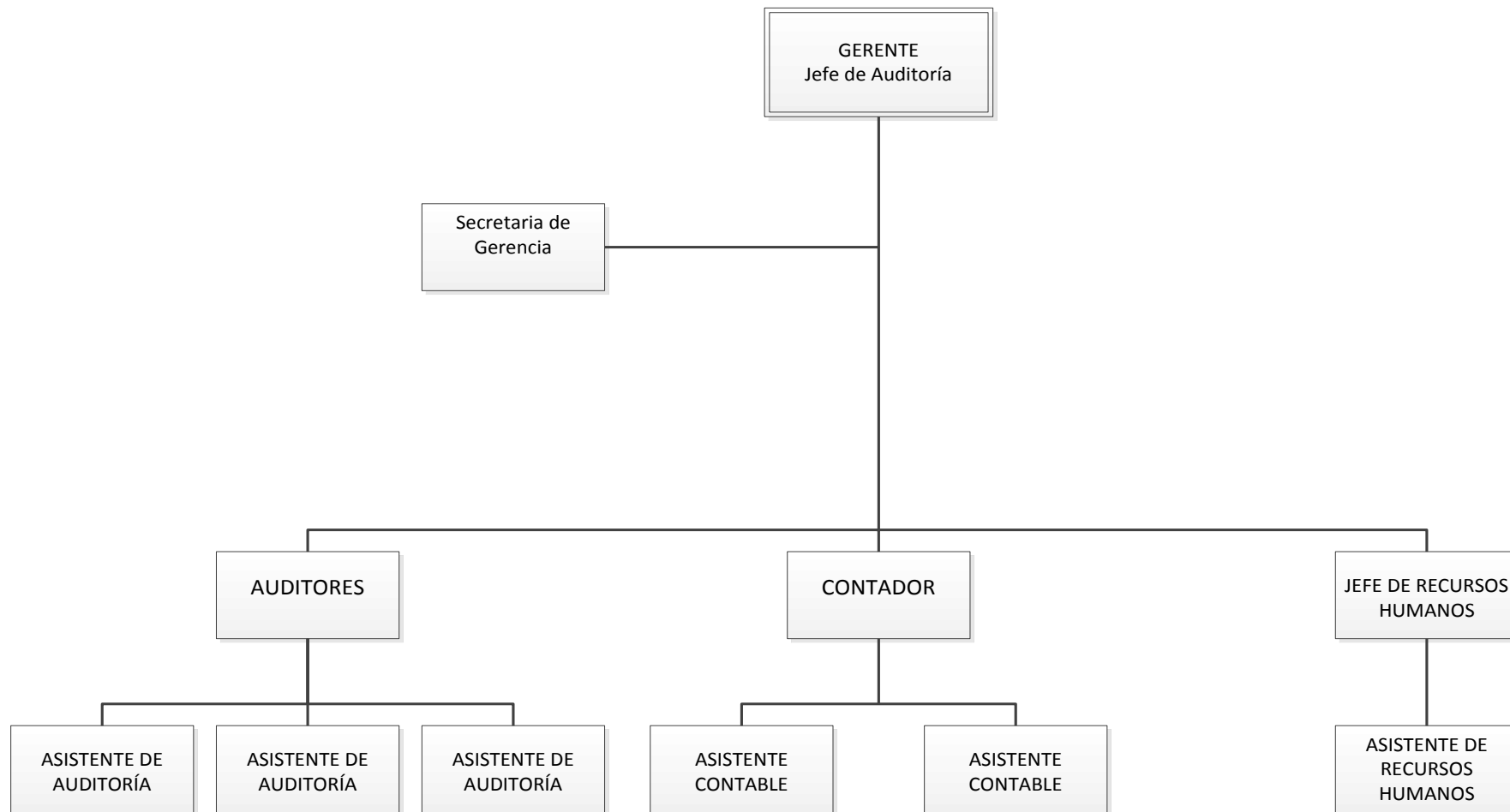


IMAGEN 6: ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Elaborado por: Angela Alvarado, Isabel Gaibor.

3.1.2.2. DEFINICIÓN DE PUESTOS Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENCIA:

- ✓ Representar a la compañía como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- ✓ Planificar, organizar, dirigir, evaluar constantemente las actividades de la empresa.
- ✓ Realizar la auditoría interna de la compañía.
- ✓ Realizar las Consultorías.
- ✓ Monitorear, supervisar y aprobar de los programas, planes e informes de las auditorías ejecutadas.
- ✓ Elaborar informes gerenciales de auditoría interna.
- ✓ Tomar decisiones adecuadas.
- ✓ Establecer liderazgo.
- ✓ Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones.

- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes.

SECRETARIA DE GERENCIA:

- ✓ Organizar y desarrollar las labores de Secretaria de la Gerencia, brindando el apoyo administrativo que se requiera.
- ✓ Asistir a la Gerencia en los aspectos de redacción, archivo y otros documentos diversos de la Gerencia.
- ✓ Redactar documentos rutinarios y preparar el despacho para la aprobación y firma del Gerente.
- ✓ Recepcionar, clasificar y registrar la documentación que ingrese o salga de la oficina, efectuar las comunicaciones vía teléfono, fax, correo electrónico u otro medio.
- ✓ Verificar y revisar la documentación preparada para la firma del Gerente.
- ✓ Mantener actualizado el archivo de la Gerencia.

AUDITOR:

- ✓ Realizar en colaboración de los asistentes, las auditorías correspondientes a las Entidades que solicitan de los Servicios de la Compañía Limitada.
- ✓ Organizar, planificar, dirigir y controlar todas las actividades de auditoría de una forma independiente y profesional.

- ✓ Elaborar el Plan Anual de las Auditorías Financieras y Tributarias a realizarse, estimando tiempos y objetivos de las mismas, tanto de la Compañía como la de los clientes.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las Auditorías Financieras y Tributarias, de conformidad con el Plan Anual de Auditorías.
- ✓ Coordinar la realización de Auditorías Financieras y Tributarias, ordenadas por la Gerencia.
- ✓ Establecer y mantener el registro y control de la ejecución de las auditorías practicadas, para información oportuna a las autoridades que las soliciten.
- ✓ Velar que el personal del Departamento cumpla debidamente sus obligaciones, de conformidad con el Plan Anual de Auditoría y ejecución del trabajo de auditoría, Normas de Auditoría Interna y Externa; así como otras leyes aplicables.
- ✓ Revisar Nombramientos, Informes de Auditoría y correspondencia relacionada con el departamento, y elevarlos al despacho de la Gerencia para su consideración y aprobación.

ASISTENTE DE AUDITORÍA:

- ✓ Elaborar informes, manejo y preparación de papeles de trabajo (evidencias del control).

- ✓ Auditar la Gestión mediante la verificación del cumplimiento de los procedimientos y disposiciones legales.
- ✓ Verificar y controlar los balances y estados financieros y las conciliaciones de las cuentas con los inventarios respectivos.
- ✓ Verificar las conciliaciones de las cuentas bancarias.
- ✓ Verificar las cuentas de ingresos y egresos.
- ✓ Verificar la ejecución presupuestaria.
- ✓ Informar sobre los procesos de auditoría en curso.
- ✓ Verificar de las contrataciones de bienes y/o servicios realizados.

CONTADOR:

- ✓ Diseñar los procedimientos y métodos de trabajo técnico para sistematizar y estandarizar la relación de tareas diarias en el procedimiento de la información, custodia de equipo, archivos y documentos que se generan.
- ✓ Elaborar los reportes contables y de presupuesto que son requeridos por la dirección ejecutiva, comité ejecutivo, coordinación y autoridades contraloras del estado.
- ✓ Discutir y justificar las cifras de los reportes con la dirección ejecutiva de la Compañía, así como las conciliaciones de cuentas de los clientes.

- ✓ Suministrar a la Gerencia la información y reportes que sean necesarios para la elaboración del ante proyecto de presupuesto, sus reformas y liquidaciones periódicas.
- ✓ Presentar mensualmente a la Gerencia los siguientes reportes: Balance General, estado de resultados, informes a la dirección ejecutiva, entre otros.
- ✓ Colaborar con las auditorías internas y externas en sus intervenciones fiscalizadoras.
- ✓ Elaborar los cuadros o formatos, soportes de informes mensuales y trimestrales.
- ✓ Comunicar a sus superiores de situaciones que representan una amenaza para el logro de las metas trazadas.

ASISTENTE CONTABLE:

- ✓ Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- ✓ Revisar y comparar las listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Archivar documentos contables para uso y control interno.
- ✓ Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.

- ✓ Revisar y verificar planillas de retención de impuestos.
- ✓ Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- ✓ Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- ✓ Totalizar las cuentas de ingreso y egresos; y, emitir un informe de los resultados.
- ✓ Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ✓ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar, las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos relacionados con sus funciones.
- ✓ Aprobar, revisar y ordenar la emisión de planillas de remuneraciones.
- ✓ Estudiar la realidad socio - económica de los trabajadores y familiares.

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS:

- ✓ Colaborar en el procesamiento de la planilla de remuneraciones, autoliquidaciones y otras retenciones o descuentos.
- ✓ Apoyar en el cálculo de beneficios sociales.
- ✓ Controlar y elaboración de los reportes de asistencia del personal, así como de altas y bajas.
- ✓ Preparar y mantener actualizados los reportes de control de ingreso y salida del personal
- ✓ Verificar el correcto funcionamiento de relojes.
- ✓ Verificar la información sobre trabajo adicional.

3.1.2.3. MARCO LEGAL DE LA COMPAÑÍA AUDITORA Y CONSULTORA

La Compañía Limitada que brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría, fue constituida como persona jurídica a los 23 días de octubre del año 2001, previo al cumplimiento de todo lo que concierne a la ley, está reconocida por la Superintendencia de Compañías y consta con Registro Único de Contribuyente (RUC).

Su representante legal, dueño y Gerente General es el Sr. José Villavicencio junto con su hijo Luis Villavicencio López como socio de la compañía.

3.1.2.4. ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA

La Compañía Limitada, es una entidad, dedicada a las actividades relacionadas con la Auditoría y Consultoría, entre los servicios que brindan que ofrece:

- ✚ Servicios de Auditoría Financiera, Tributaria.
- ✚ Servicios de Consultoría General.

SERVICIO DE AUDITORÍA:

La Compañía Limitada presta servicios de auditoría al sector público y privado a las siguientes áreas:

- ❖ Auditorías Financieras
- ❖ Auditorías Tributarias

ACTIVIDADES DE AUDITORÍA:

- ✓ Revisión de los estados financieros, anuales o a cualquier fecha que la entidad lo requiera.
- ✓ Revisiones especiales a cualquier rubro de los estados financieros.
- ✓ Revisión y Auditoría de los procesos logísticos y financieros.
- ✓ Revisar las declaraciones y conciliar con las facturas.
- ✓ Verificar que cumpla con las leyes establecidas.

SERVICIO DE CONSULTORÍA:

La Consultoría que ofrece la Cía. Ltda., en las siguientes situaciones:

- ✓ Diagnóstico Organizacional.

- ✓ Planificación de acciones ligadas a la gestión de estrategias de las empresas que solicitan el asesoramiento de consultoras.
- ✓ Asesoría Tributaria, Contable y Financiera.
- ✓ Revisión y aplicación del Control Interno, para la toma de decisiones.
- ✓ Asesoramiento sobre las consecuencias fiscales.

3.1.2.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA



IMAGEN 7: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

FUENTE: maps.google.com.ec, 2013

La compañía se encuentra ubicada al Norte de la ciudad de Guayaquil, en la ciudadela Kennedy Nueva 8va etapa. Entre las calles José Alvedra Tama y Francisco Rodríguez G.

3.1.2.6. CLIENTES

Debido a los años de experiencia en el mercado de las empresas Auditoras y Consultoras, la Compañía Limitada, ha desarrollado buenas relaciones con sus clientes, por lo cual ha podido brindar sus servicios a:

- Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad.
- Personas Naturales no obligadas a llevar contabilidad.
- Personas Jurídicas.
- Sociedades civiles y comerciales.
- Contribuyentes Especiales.
- Entidades del Sector Público.

SERVICIO DE AUDITORÍA

Tabla 1: CLIENTES DE AUDITORÍA

POTENCIALES	VARIOS
BALSASUD S.A.	DAHOU S.A.
ASENABRA CIA. LTDA.	COMEXPORT CÍA. LTDA.
ANGLO S.A.	RADIOTEL S.A.
ECUAFLIT S.A.	DAEWOO
COORPOR	VARADERO EXPALSA S.A.
ANABRA CÍA. LTDA.	

FUENTE: Cía. Ltda. Auditora y Consultora

SERVICIO DE CONSULTORÍA

Tabla 2: CLIENTES DE CONSULTORÍA

PERSONA NATURAL AB. MORENO
PERSONA NATURAL TIENDA PABLITO
PERSONA NATURAL AB. CRUZ GAIBOR
ITALIAN DELI

FUENTE: Cía. Ltda. Auditora y Consultora

3.1.2.7. NORMATIVA LEGAL

La Compañía Auditora y Consultora para brindar sus servicios se ajusta a la normativa legal vigente:

- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- ✓ Ley de Registro Único de Contribuyente.
- ✓ Codificación de la Ley de Consultoría.
- ✓ Ley de Compañías y sus reformas.
- ✓ Codificación del Código de trabajo y sus Reformatorias.
- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Principios de Contabilidad generalmente Aceptados (PCGA), Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Internacionales de

Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera, de acuerdo a la aplicación contable.

- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), Normas Internacionales de Auditoría (NIA), de acuerdo a la aplicación de Auditorías.

3.1.3. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad las organizaciones ecuatorianas se preocupan por el aseguramiento y desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad en todos sus procesos y operaciones, que son de gran beneficio para alcanzar la productividad, progreso y mantenerse en el mercado, que cada vez es más exigente y cambiante.

La compañía objeto de estudio de la presente tesis, no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, sus procesos no se encuentran documentados, además de no tener definida una cultura organizacional que permita una mejor relación con los empleados.

Las operaciones se realizan de manera empírica y no existe segregación de funciones. Por los motivos antes expresados, se procederá a diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que ayude a planificar, entender y comunicar la estrategia, gestionar con una visión más global y a largo plazo. Además este Sistema ayudará de manera eficaz y eficiente en la comunicación con

los clientes a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del mismo.

3.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

3.2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CÍA. LTDA.

Al momento de conocer el direccionamiento estratégico de la Compañía Auditora y Consultora, se detectó que ésta no ha establecido formalmente una misión ni visión (no existe una documentación de la misión y visión, los Directivos conocen el concepto del direccionamiento de la compañía de manera empírica).

Por ser una compañía familiar y sus principales empleados el Gerente, Secretaria de Gerencia, Auditores, el Contador y el Jefe de Recursos Humanos, ellos conocen hacia donde se dirige la Compañía Limitada, pero los empleados como: Asistentes de Auditoría los cuales se requieren de acuerdo a las temporadas de mayor demanda en el mercado, nunca llegan a tener un conocimiento claro de la misión, visión ni de los valores estratégicos de la Cía. Auditora y Consultora.

3.2.1.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

La Compañía Limitada que brinda servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría, ha establecido ciertos parámetros, en los cuales el Gerente, ha planteado el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Mantener un estándar alto de la calidad del servicio, a través del mejoramiento de los procesos.
- ✓ En el lapso de dos años asociarse con firmas extranjeras, que le permitan un valor agregado a su compañía y la convierta en líder del mercado de auditoría con excelencia competitiva.

Debemos tener en cuenta que los anteriores, no son objetivos de calidad.

3.2.1.2. VALORES DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

- Integridad y honestidad
- Ética
- Confianza
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Relaciones sólidas con los clientes
- Excelencia en el servicio
- Cumplimiento

- Imparcialidad

3.2.1.3. POLÍTICA DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

La compañía que se dedica a la Auditoría y Consultoría, garantiza la calidad de sus servicios mediante un trabajo eficaz brindando resultados oportunos y confiables.

Cabe recalcar que la política establecida por la Gerencia, no busca cumplir requisitos de calidad, su objetivo es direccionar la compañía.

3.2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Como parte fundamental para el desarrollo del Diseño del Sistema de Gestión Calidad se debe analizar que las estrategias de manera general estén acorde con el objetivo corporativo de la misión de la Compañía Auditora y Consultora, que sus procesos cumplan con las operaciones conforme a cada área y que sigan los lineamientos de seguridad establecidos por la Gerencia.

El direccionamiento estratégico (misión y visión) de la Cía. Auditora y Consultora no se encuentra documentado como anteriormente se mencionó, sin embargo los Directivos y Jefes con mayor jerarquía conocen la razón de ser de la Compañía Limitada y el rumbo que ésta está tomando; el resto de sus empleados como son los asistentes contables y de auditoría, muestran

poco interés en saber cuál es el direccionamiento de la Cía. Auditora y Consultora.

■ **RAZÓN DE SER DE LA COMPAÑÍA LIMITADA:**

$$x = \frac{\text{Empleados que conocen la razón de ser de la Compañía}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

$$x = \frac{8}{20} * 100 = 40\%$$

Se puede observar que el 40% de los empleados saben cuál es el fin o razón de ser de la Compañía Limitada, estos son: el Gerente, la Secretaria de Gerencia, Auditor, Contador, Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos y los dos Asistentes de Contabilidad. El 60% restante de los empleados (12) desconoce el fin de la Cía. Auditora y Consultora.

■ **RUMBO QUE TOMA LA COMPAÑÍA LIMITADA:**

$$x = \frac{\text{Empleados que conocen el rumbo que toma la Compañía}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

$$x = \frac{4}{20} * 100 = 20\%$$

Se puede observar que solo 4 personas tienen claro hacia dónde quiere llegar la Cía. Auditora y Consultora, esto equivale al 20%. El 80% de los empleados desconoce de las proyecciones a futuro de la misma.

Durante las visitas a la Cía. Auditora y Consultora, se notó la falta afiches en lugares visibles, que permitan conocer a sus empleados la estructura organizacional, misión y visión.

Al omitir información como esta, hace que se pierda el interés de los empleados en agregar valor a su trabajo. El Gerente General, Jefe de Recursos Humanos y demás empleados deben formar parte de la misión y visión de la Compañía, de esta manera se compromete a todo el personal y se genera valor en su trabajo cotidiano.

Para el análisis de los objetivos se debe confirmar que tengan las características SMART.

Tabla 3: ANÁLISIS SMART DETALLADO DE LA CÍA. AUDITORA Y CONSULTORA

OBJETIVOS	"S" Específico (que sea definido y concreto)	"M" Medible (con un indicador asociado)	"A" Alcanzable (recursos y medios para lograrlo)	"R" Realizable (apegado a la realidad)	"T" Definidos en el tiempo (una meta específica)
Mantener un estándar alto de la calidad del servicio, a través del mejoramiento de los procesos.	No Porque no se establece los requerimientos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente, así como el resultado que dará lugar este objetivo.	Sí A través de encuestas realizadas a los clientes y medición de indicadores de eficiencia de los procesos.	Sí La Compañía posee personal apto para la realización de las Auditorías y Consultorías.	Sí La Compañía posee clientes potenciales.	No Porque no se da a conocer el intervalo de tiempo en el que se realizará el objetivo, existe un tiempo constante.
En el lapso de dos años asociarse con firmas extranjeras, que le permitan un valor agregado a su compañía y la convierta en líder del mercado de auditoría con excelencia competitiva.	Sí Porque se establece el tiempo y el rumbo que se tomara con asociarse con otras firmas del exterior.	Sí Mediante estadísticas	Sí Por la basta experiencia de sus Directivos en el mercado de las Firmas Auditoras y Consultoras, así como también de los recursos económicos necesarios.	Sí La constante necesidad de servicios de Auditorías y Consultorías abre puertas a nuevos negocios de prestigio y con certificación que garanticen su trabajo.	Sí Se establece el límite de dos años.

FUENTE: Cía. Ltda. Auditora y Consultora

Elaborada por: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Una vez realizado el análisis SMART de los objetivos de la Cía. Auditora y Consultora se obtuvieron los siguientes resultados:

■ **OBJETIVO 1: “Mantener un estándar alto de la calidad del servicio, a través del mejoramiento de los procesos”.**

Este objetivo no cumple con todas las características SMART. No es específico “**S**” (definido y concreto), debido a que no se establecen los requerimientos necesarios para satisfacer las necesidades del cliente, así como el resultado que dará lograr este objetivo.

No está definido en el tiempo “**T**” (una meta específica), no se da a conocer el intervalo de tiempo en el cual se realizará el objetivo.

Sin embargo es medible “**M**” (con un indicador asociado), mediante la aplicación de encuestas aplicadas a los clientes. Es alcanzable “**A**” (recursos y medios para lograrlo), la Compañía posee personal apto para la realización de las Auditorías y Consultorías. Y es realizable “**R**” (apegado a la realidad), la Compañía Limitada posee clientes potenciales.

Los objetivos deben apegarse a la realidad del mercado en el que se labora y estar conscientes que se podrán medir conforme al avance de la Compañía en su sector.

- **OBJETIVO 2: “En el lapso de dos años asociarse con firmas extranjeras, que le permitan un valor agregado a su compañía y la convierta en líder del mercado de auditoría con excelencia competitiva”.**

Este objetivo contiene todas las características SMART. Es específico “**S**” (definido y concreto), porque se establece el tiempo y el rumbo que se tomará con asociarse con otras firmas del exterior. Es medible “**M**” (con un indicador asociado), mediante la aplicación de estadísticas que permitan conocer las estrategias de mercado. Es alcanzable “**A**” (recursos y medios para lograrlo), por la vasta experiencia en el mercado de las Firmas Auditoras y Consultoras que los Directivos de la Compañía Limitada tienen, así como también los recursos económicos necesarios que cual facilitan el logro de este objetivo. Es realizable “**R**” (apegado a la realidad), la constante necesidad de servicios de Auditorías y Consultorías abre puertas a nuevos negocios de prestigio y con certificación que garanticen su trabajo. Está definido en el tiempo “**T**” (una meta específica), se establece un intervalo de dos años para su realización.

3.2.2.1. MATRIZ FODA

La elaboración de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del ambiente interno y externo de la Compañía, fue diseñada para conocer del ambiente Interno: las Fortalezas y Debilidades; del

ambiente externo: las Amenazas y Oportunidades; y, la situación actual de la Compañía. El FODA se lo realizó mediante la herramienta de “Lluvia de Ideas” conjuntamente con el Gerente.

FORTALEZAS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

- F1** Capacidad administrativa para responder a los requerimientos de los clientes.
- F2** Existencia de retroalimentación entre superiores y niveles operativos.
- F3** Materiales suficientes para realizar su trabajo en las Consultorías.
- F4** Servicios tienen garantía.

OPORTUNIDADES DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

- O1** Capacitar al personal de la Compañía Auditora y Consultora.
- O2** Mayor cobertura de servicios requeridos por la demanda.
- O3** Obligación de contratar una auditoría externa.
- O4** Adquirir equipos de excelentes características a precios muy convenientes.
- O5** Mejorar los canales comunicativos con los clientes.
- O6** Los clientes están conformes con la calidad del servicio.
- O7** Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad.

DEBILIDADES DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

D1 El personal de la Compañía no se está actualizando de forma continua.

D2 No existen objetivos y políticas de calidad.

D3 No existe una estructura organizacional.

D4 No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Consultora.

D5 No cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo de Auditoría.

D6 No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.

D7 No existen funciones específicas determinadas para cada cargo.

D8 No se está dando a conocer la empresa y la variedad de servicios.

AMENAZAS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

A1 Falta de alianzas estratégicas.

A2 Crecimiento competitivo en el mercado.

A3 Los clientes prefieren servicios de personas naturales a un bajo costo.

A4 Tecnología cambiante.

A5 Existencia de competidores en el mismo sector.

A6 Competidores con gran posicionamiento en el mercado.

A7 Pérdida de su participación en el mercado.

A8 Disminución en la demanda de los servicios de Auditoría y Consultoría.

3.2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008

Para realizar el diagnóstico de la Cía. Ltda. Auditora y Consultora, se procedió a la entrevista con el Gerente. Como parte de este análisis se toma como referencia los puntos basados en la Norma ISO 9001:2008, para tener un claro conocimiento del nivel de cumplimiento que tiene la Compañía respecto a los requisitos solicitados para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad que contribuya a la mejora de la situación actual de la misma.

Tabla 4: MATRIZ DE DIAGNÓSTICO

No.	REQUISITO	CALIFICACIÓN		
		SATISFACTORIO	INTERMEDIO	INSATISFACTORIO
4 Sistema de Gestión de Calidad				
4.1	Requisitos generales		3	
4.2 Requisitos de la documentación				
4.2.1	Generalidades			1
4.2.2	Manual de Calidad			1
4.2.3	Control de los documentos			1
4.2.4	Control de los registros		3	
5 Responsabilidad de la Dirección				
5.1	Compromiso de la dirección		3	
5.2	Enfoque al cliente	5		
5.3	Política de calidad			1
5.4 Planeación				
5.4.1	Objetivos de la calidad			1
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de calidad			1
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación				
5.5.1	Responsabilidad y autoridad		3	
5.5.2	Representante de la dirección			1
5.5.3	Comunicación interna		3	
5.6 Revisión por la dirección				
5.6.1	Generalidades			1
5.6.2	Informe para la revisión			1
5.6.3	Resultados de la revisión			1
6 Gestión de los recursos				
6.1	Provision de recursos		3	
6.2 Recursos humanos				
6.2.1	Generalidades		3	
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación		3	
6.3	Infraestructura		3	
6.4	Ambiente de trabajo		3	

No.	REQUISITO	CALIFICACIÓN		
		SATISFACTORIO	INTERMEDIO	INSATISFACTORIO
7	Realización del producto			
7.1	Planificación de la realización del producto			1
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto		3	
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	5		
7.2.3	Comunicación con el cliente		3	
7.3	Diseño y desarrollo			
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo		3	
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo		3	
7.3.3	Resultados de diseño y desarrollo			1
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo		3	
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo			1
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo			1
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo			1
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras		3	
7.4.2	Información de las compras		3	
7.4.3	Verificación de los productos comprados			1
7.5	Producción y prestación de servicio			
7.5.1	Control de la producción y de la prestación de servicio		3	
7.5.2	Validación de los procesos de producción y prestación de servicio			1
7.5.3	Identificación y trazabilidad		3	
7.5.4	Propiedad del cliente	5		
7.5.5	Preservación del producto	5		
7.6	Control de equipo de monitoreo y medición			1
8	Medición, análisis y mejora			
8.1	Generalidades			1
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente		3	
8.2.2	Auditoría interna			1
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			1
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			1
8.3	Control del producto conforme	5		
8.4	Análisis de datos			1
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua			1
8.5.2	Acción correctiva			1
8.5.3	Acción preventiva			1
TOTAL DE PUNTOS ADQUIRIDOS		25	60	26
REQUISITO CUMPLIDO		0,0980	0,3922	0,5098
PORCENTAJE POR REQUISITO CUMPLIDO		9,80%	39,22%	50,98%

FUENTE: Cía. Ltda. Auditora y Consultora
Elaborada por: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

En base a la matriz de diagnóstico, la evaluación de la Compañía se realizó empleando los siguientes criterios:

Tabla 5: CALIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA

CRITERIO	EQUIVALENCIA	PUNTAJE
SATISFACTORIO	Óptimo cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001:2008	5
INTERMEDIO	Parcial cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001:2008	3
NO SATISFACTORIO	Ausencia de cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001:2008	1

ELABORADA POR: Ángela Alvarado, Isabel Gaibor.

La Compañía Limitada no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, por lo cual se puede notar que no existe un cumplimiento total con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008; sin embargo, la Compañía ha trabajado bajo ciertos criterios de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, los cuales se detallan a continuación:

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Por medio de los contratos, la Compañía Auditora y Consultora establece criterios que serán cumplidos de acuerdo a los requerimientos del cliente y proporciona sugerencias que beneficien a sus clientes.

Este inciso es cumplido a cabalidad por la Compañía Auditora y Consultora, por lo cual el criterio es “SATISFACTORIO”.

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

Mediante contrato, la Compañía Auditora y Consultora revisa los requisitos del cliente antes de entregar el servicio. Debido a esto, el criterio es “SATISFACTORIO”.

7.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE

La compañía verifica que toda la información antes recibida por el cliente sea entregada de manera total, garantizándole métodos que permitan proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente. El criterio es “SATISFACTORIO”, debido a lo antes expuesto.

7.5.5 PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

La Compañía Auditora y Consultora preserva la información durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Por tal motivo el criterio es “SATISFACTORIO”.

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

Antes de que el informe sea entregado al cliente, debe pasar por control del Gerente General quien identifica los posibles errores y envía para que se

realicen las correcciones pertinentes, es así que el informe final que se entrega al cliente debe estar correcto. El criterio es "SATISFACTORIO", por el motivo antes mencionado.

3.2.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA NORMA ISO 9001:2008

Los resultados obtenidos de la Matriz de Diagnóstico (Véase la Tabla 4), fueron los siguientes:



Ilustración 1: PORCENTAJE OBTENIDO POR EL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO.

FUENTE: Cía. Ltda. Auditora y Consultora
Elaborado por: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Estos valores nos indican que la empresa no tiene una cultura organizacional orientada a la Calidad.

La empresa cumple satisfactoriamente con el 10% de los requisitos que la Norma ISO 9001:2008 considera para el Sistema de Gestión de Calidad, por lo cual es necesario el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, que permita optimizar recursos, minimizar riesgos (producción y venta) y maximizar sus rendimientos financieros.

Se puede observar que la Compañía Auditora y Consultora no tiene una cultura organizacional definida y documentada, el manejo de la organización se basa en la experiencia de sus administradores.

A los procesos, por no estar documentados, no se les puede dar seguimiento, medición y mejora continua.

La Cía. Auditora y Consultora a pesar de tener clientes fieles a su servicio, no realiza mediciones de la satisfacción de sus clientes, el personal no tiene una clara idea de los beneficios de una organización basada en una cultura de calidad.

3.2.5. ESTABLECIMIENTO DEL MAPA DE PROCESOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

La Compañía Limitada no cuenta con un mapa de procesos documentado pero posee algunos procesos principales que son los que mueven el negocio. Al no poseer un mapa de procesos no se pueden identificar claramente los individuos que intervienen en un proceso determinado; la tarea que realizan,

a quién afectan cuando su trabajo no se ejecuta adecuadamente y el valor de cada labor o su contribución al proceso.

Para el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma de Calidad ISO 9001:2008, se ha realizado el levantamiento de los procesos actuales, identificando los procesos claves y de apoyo, para una correcta gestión del servicio brindado.

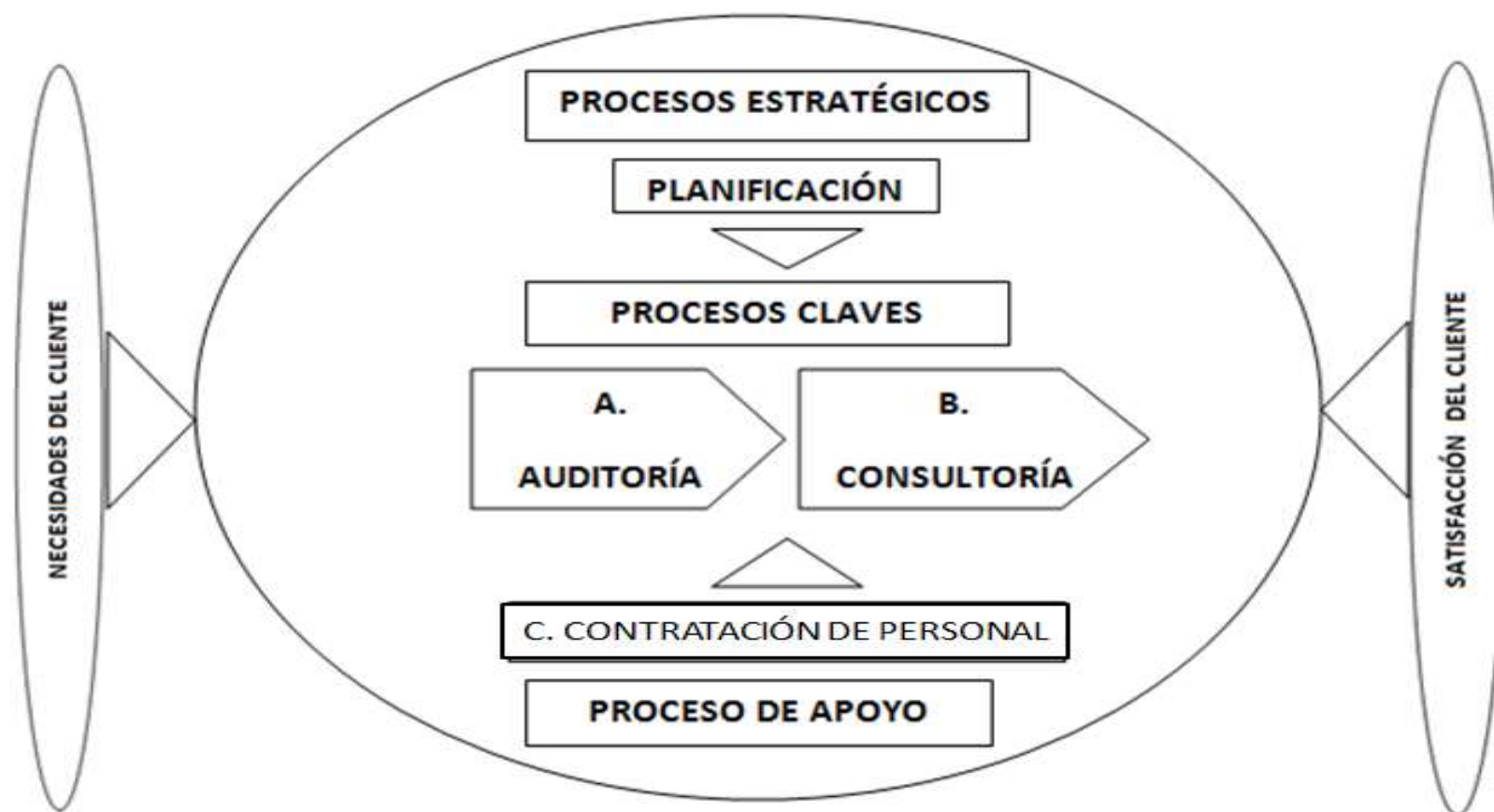


IMAGEN 8: MAPA DE PROCESOS SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

3.2.5.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Una vez comprendido el giro del negocio de la Compañía Limitada, se pudo observar que los procesos claves eran aquellos que abarcan la prestación del servicio y dentro del proceso de apoyo sólo se cuenta con la Gestión de Contratación de Personal. A partir de esto se, procede a realizar un estudio para identificar los demás procesos y subprocesos de aporte al diseño del Sistema de gestión de Calidad.

PROCESOS CLAVES DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Tabla 6: PROCESOS CLAVES DE LA CÍA. LTDA.

PROCESOS	SUBPROCESOS
A. AUDITORÍA	A.1. Planificación y Programación. A.2. Ejecución de la Auditoría. A.3. Informe y Plan de Acción.
B. CONSULTORÍA	B.1. Diagnóstico Organizacional. B.2. Plan de Acción. B.3. Aplicación de Propuesta. B.4. Informe Final y Plan de Seguimiento.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

✚ PROCESOS DE APOYO DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Tabla 7: PROCESOS DE APOYO DE LA CÍA. LTDA.

PROCESOS	SUBPROCESOS
C. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	C.1. Selección del personal. C.2. Formación.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

✚ PROCESOS CRÍTICOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Mediante el levantamiento de información y como objeto de estudio, se estableció como procesos críticos aquellos que ayudan al desarrollo de los objetivos del giro del negocio y que antes fueron citados como los procesos claves de la Compañía Limitada.

PROCESOS CRÍTICOS DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA	PROCESO DE AUDITORÍA
	PROCESO DE CONSULTORÍA

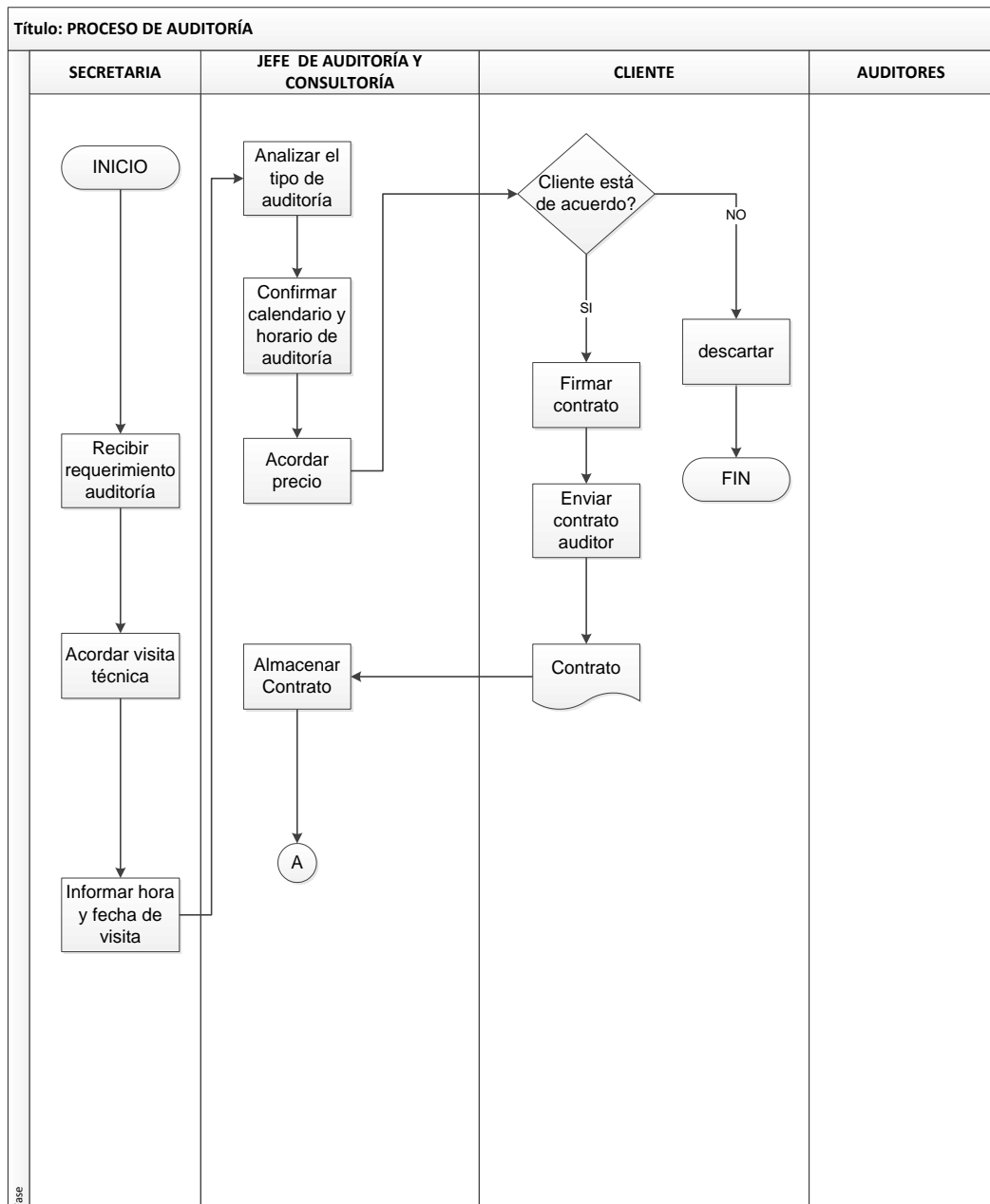
3.2.5.2. ANÁLISIS DE LOS DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CÍA. LTDA.

En el mes de Enero del 2013, se procedió a diseñar los diagramas de flujo de la Compañía Limitada para evidenciar y entender cómo se ejecutan los

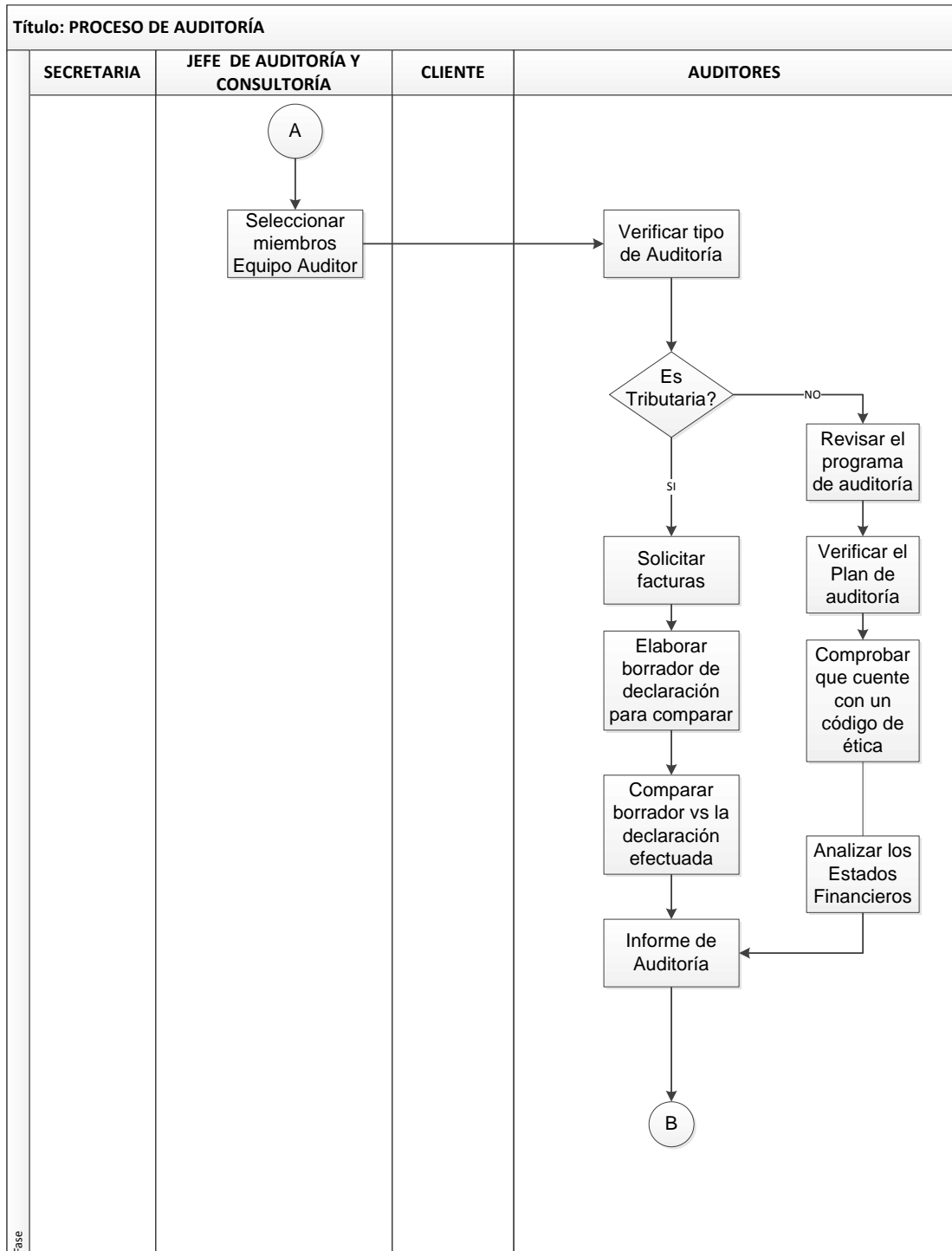
procesos antes del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad, con esto se pretende realizar un estudio de todas las actividades, identificando qué actividades generan un valor agregado y qué actividades no lo hacen. Además, se desea calcular un estimado del tiempo que cada actividad demora en ser ejecutada.

3.2.5.3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

3.2.5.3.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.



FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor



Fase

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

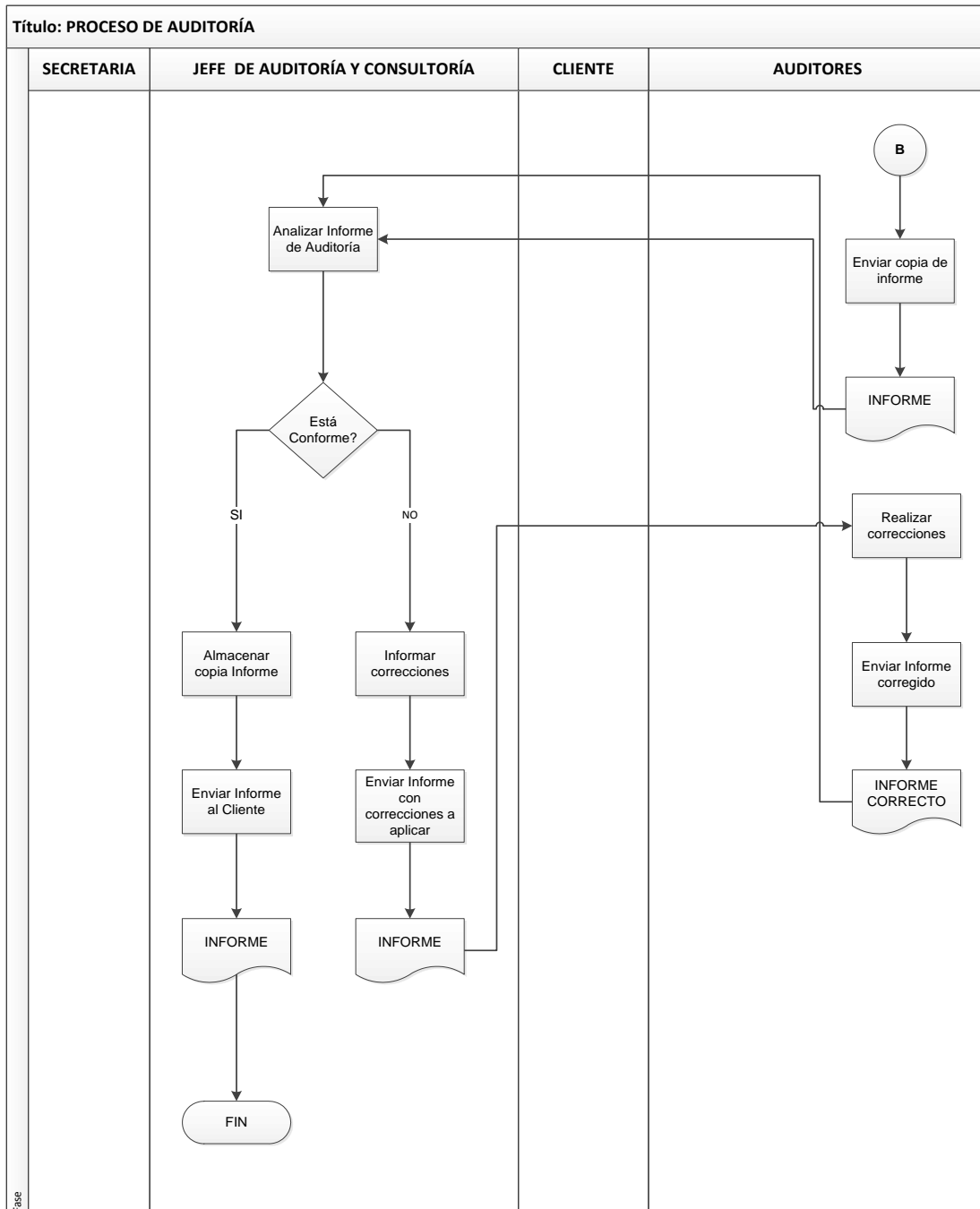


Ilustración 2: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE AUDITORÍA.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

3.2.5.3.2. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

V.A.R (REAL)		N.V.A(SIN VALOR AGREGADO)						PROCESO: AUDITORÍA	TIEMPO EFECTIVO EN MINUTOS
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	
1					1			Recibir requerimiento de Auditoría	15
2		1						Acordar visita técnica	10
3					1			Informar hora y fecha de visita	10
4					1			Realizar visita técnica	120
5					1			Confirmar calendario y horario de auditoría	15
6		1						Acordar precio	30
7					1			Descartar cliente	5
8		1						Firmar contrato	10
9					1			Enviar contrato a Auditor	5
10							1	Almacenar contrato	5
11		1						Seleccionar Miembros del Equipo Auditor	30
12		1						Verificar tipo de Auditoría	30
13		1						Recolección de Información	480
14						1		Revisar y evaluar información	120
15			1					Realizar Informe de Auditoría	60
16					1			Enviar copia del Informe	5
17						1		Analizar Informe de Auditoría	30
18					1			Informar correcciones	5
19					1			Enviar informe para correcciones	5
20			1					Realizar correcciones	30
21					1			Enviar informe corregido	5
22							1	Almacenar copia de Informe	5
23	1							Enviar informe al cliente	15
	1	6	2	0	10	2	2	TIEMPOS TOTALES	1045

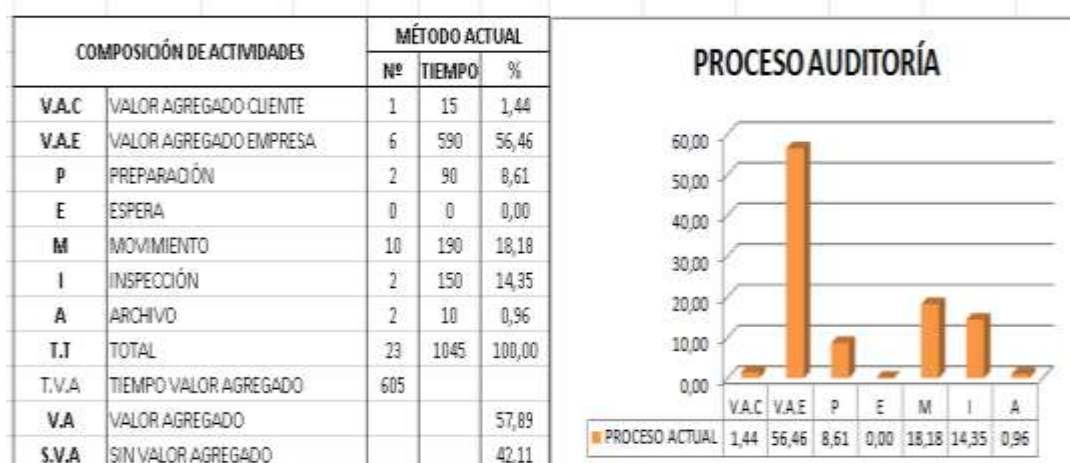


Ilustración 3: VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE AUDITORÍA

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

3.2.5.3.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

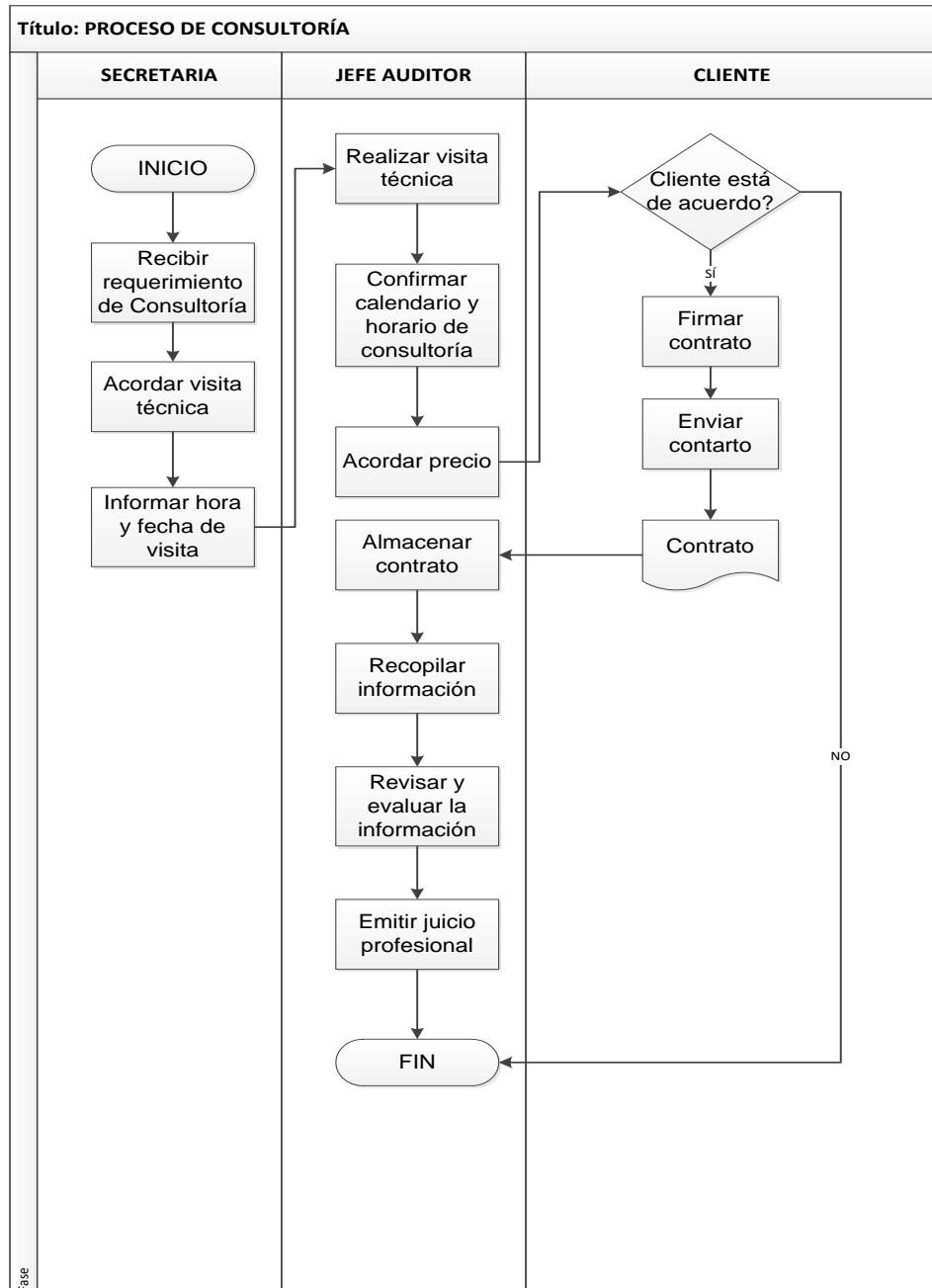


Ilustración 4: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

3.2.5.3.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

V.A.R (REAL)		N.V.A(SIN VALOR AGREGADO)						PROCESO: CONSULTORÍA	TIEMPO EFECTIVO EN
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	MINUTOS
1					1			Recibir requerimiento de Consultoría	10
2		1						Acordar visita técnica	10
3					1			Informar hora y fecha de visita	15
4					1			Realizar visita técnica	60
5					1			Confirmar calendario y horario de consultoría	15
6		1						Acordar precio	30
7		1						Firmar contrato	5
8					1			Enviar contrato	5
9							1	Almacenar contrato	5
10		1						Recopilar Información	120
11						1		Revisar y evaluar la información	240
12	1							Emitir juicio profesional	30
	1	4	0	0	5	1	1	TIEMPOS TOTALES	545

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		Nº	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	30	5,50
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	165	30,28
P	PREPARACIÓN	0	0	0,00
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	5	105	19,27
I	INSPECCIÓN	1	240	44,04
A	ARCHIVO	1	5	0,92
T.T	TOTAL	12	545	100,00
T.V.A	TIEMPO VALOR AGREGADO	195		
V.A	VALOR AGREGADO			35,78
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			64,22

PROCESO DE CONSULTORÍA

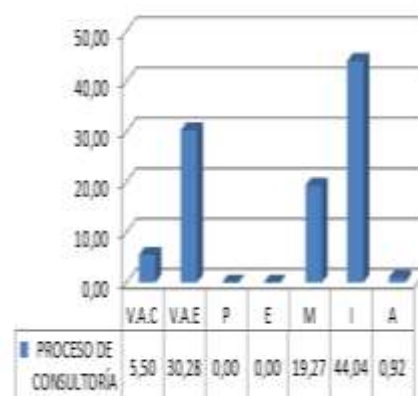


Ilustración 5: VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

3.2.5.3.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

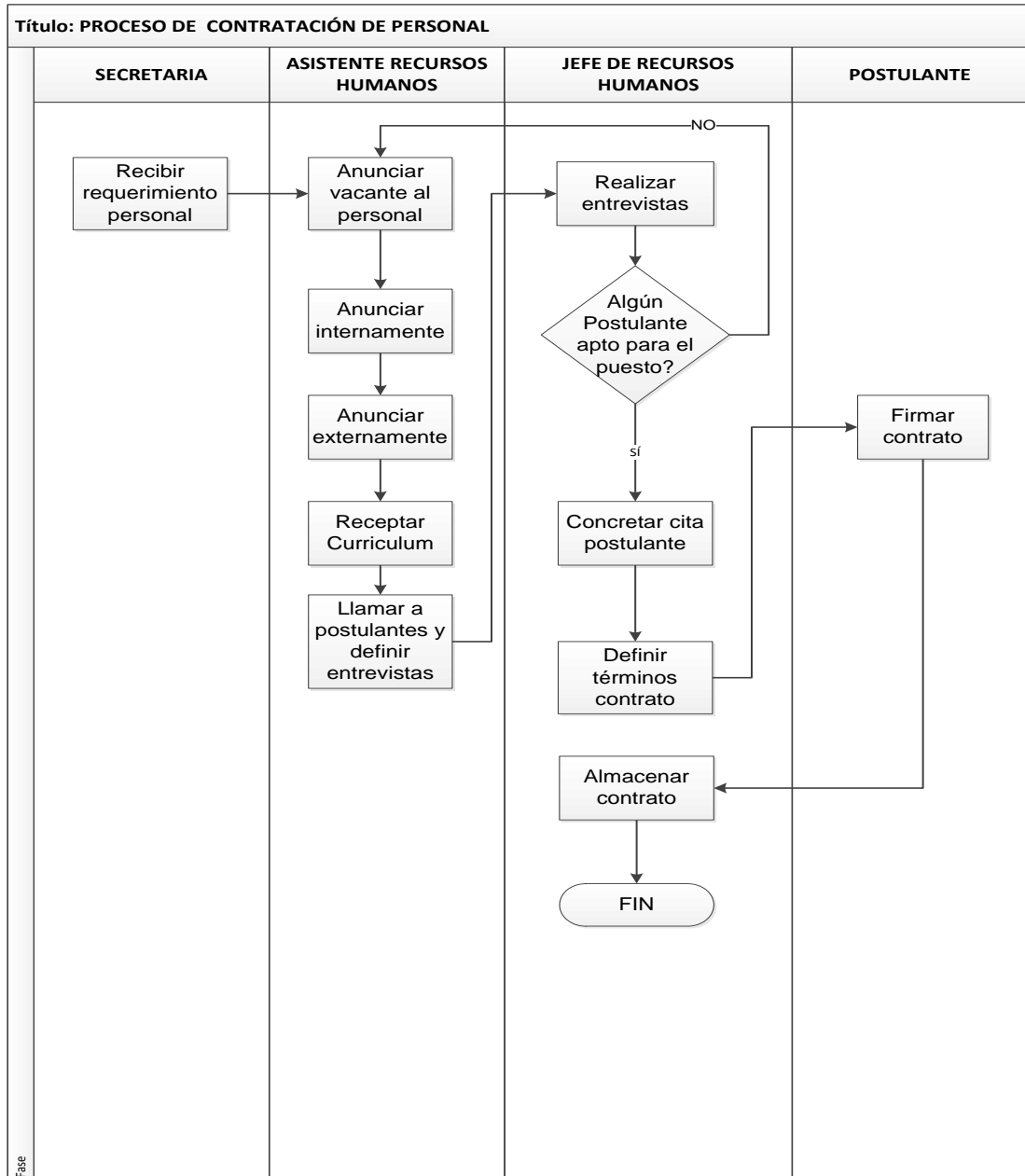


Ilustración 6: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

3.2.5.3.6. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

V.A.R (REAL)		N.V.A(SIN VALOR AGREGADO)						PROCESO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL	TIEMPO EFECTIVO
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	EN MINUTOS
1					1			Recibir requerimiento de personal	5
2				1				Anunciar vacante de personal	10
3					1			Anunciar internamente	480
4					1			Anunciar externamente	480
5					1			Receptar curriculum	5
6					1			Llamar a postulantes y definir entrevistas	10
7			1					Realizar entrevistas	30
8					1			Concretar cita postulante	10
9		1						Definir términos de contrato	10
10		1						Firmar contrato	10
11							1	Almacenar contrato	5
	0	2	1	1	6	0	1	TIEMPOS TOTALES	1055

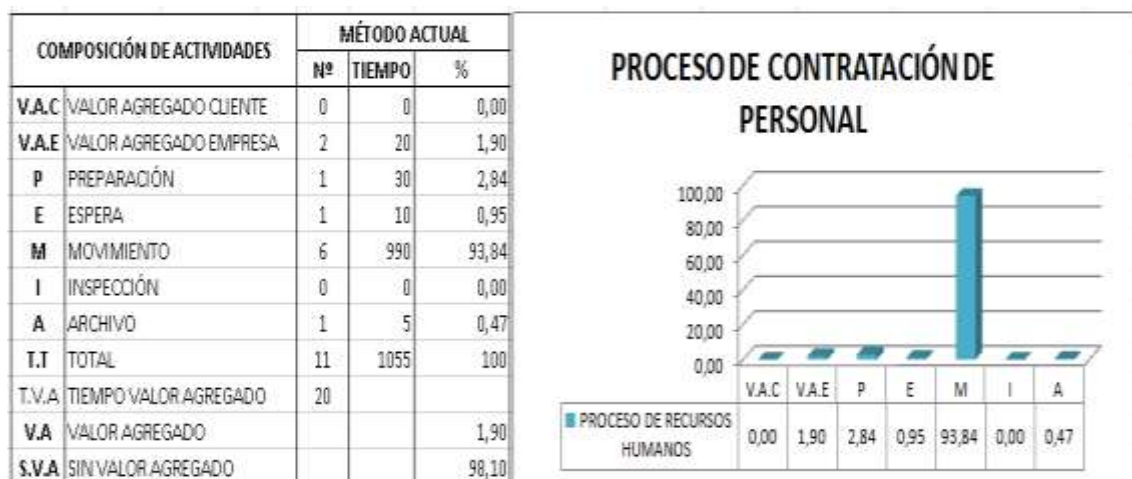


Ilustración 7: VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

CAPÍTULO IV

4. MEJORAS PROPUESTAS PARA LA COMPAÑÍA LIMITADA.

Una vez comprendida la situación actual de la Cía. Ltda. Auditora y Consultora, y luego de haber realizado el análisis frente a la Norma ISO 9001:2008 que evidenció la falta de cultura de calidad en la compañía, se procedió a realizar las propuestas de mejora:

4.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

4.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CÍA. LTDA.

Como se expuso en el Capítulo III, la Compañía trabaja bajo un direccionamiento empírico, no cuenta con documentación digital e impresa que facilite el conocimiento de la misión y visión a sus empleados. Por lo cual, conjuntamente con la Gerencia se ha procedido a adoptar el siguiente direccionamiento estratégico a la Cía. Ltda. Auditora y Consultora.

4.1.1.1. MISIÓN DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Ser una firma líder nacional, brindando a nuestros clientes un asesoramiento personalizado y un análisis costo-beneficio para el éxito de su gestión empresarial.

4.1.1.2. VISIÓN DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Convertirnos en una firma internacional, que permita darle un valor agregado a la compañía y la convierta en líder del mercado de auditoría con excelencia competitiva, basándonos en las Normas Internacionales Contables; y, Normas Internacionales Financieras aplicadas al sistema Contable y Legal del Ecuador.

4.2. POLÍTICA DE CALIDAD

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz de diagnóstico (**Véase la Tabla 4**), se observa que el criterio 5.3 Política de Calidad de la Norma ISO 9001:2008 es “*insatisfactorio*”, debido a que los altos mandos de la Cía. Ltda. Auditora y Consultora no han definido, ni establecido una política de calidad apegada a la cultura organizacional de la compañía.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, se procedió a establecer una política apegada a la situación de la Cía. Ltda.:

1. Mantener una disposición clara de servicio proporcionando siempre un valor agregado, detectando y analizando la pronta respuesta a nuestros usuarios.
2. Establecer y mantener un Sistema de Calidad eficiente basado en la Norma ISO 9001:2008, cumpliendo con sus requisitos.
3. Garantizar que nuestros servicios y procesos cumplen con las normativas legales vigentes.
4. Prolongar y establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes y proveedores en un marco de beneficio mutuo.

4.3. OBJETIVOS DE LA CALIDAD

De igual manera se pudo evidenciar que de acuerdo al resultado obtenido en la matriz de diagnóstico (**Véase la Tabla 4**), el criterio 5.4.1 Objetivos de Calidad de la Norma ISO 9001:2008 es “*insatisfactorio*”, debido a que no se han establecido objetivos de calidad. Como parte del diseño del Sistema de Gestión de Calidad y la ausencia de este en la Cía. Ltda., se establecieron los siguientes objetivos de calidad:

1. Mejorar el nivel de satisfacción al cliente, obteniendo un incremento del 25% en relación al año 2012.
2. Minimizar los costos de operación en un 40% a través de la aplicación de mecanismos necesarios para controlar y verificar que todos los recursos intermedios y finales que intervienen en cada una de las

actividades son los necesarios para las operaciones que realiza la Compañía Auditora y Consultora.

3. Disponer de redes locales e internet que permitan un adecuado manejo de los documentos de trabajo de la Compañía en medio magnético, minimizando el uso de papel y los tiempos de entrega en un 90%.
4. Implantar y certificar un Sistema de Control de Gestión en el plazo de un año.
5. Garantizar el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, mediante auditorías semestrales con cumplimientos de los estándares mayores al 85%.

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como parte de la mejora para la Compañía Limitada se ha propuesto a la Gerencia la incorporación de un Representante de la Dirección y de un Asesor Legal que es de staff.

El Representante de la Dirección será el encargado del Sistema de Gestión de Calidad y tiene la responsabilidad de:

- ✓ Asegurarse de que el sistema de calidad se implemente y mantenga;
- ✓ Informar a la dirección sobre el rendimiento del Sistema de Gestión de Calidad;

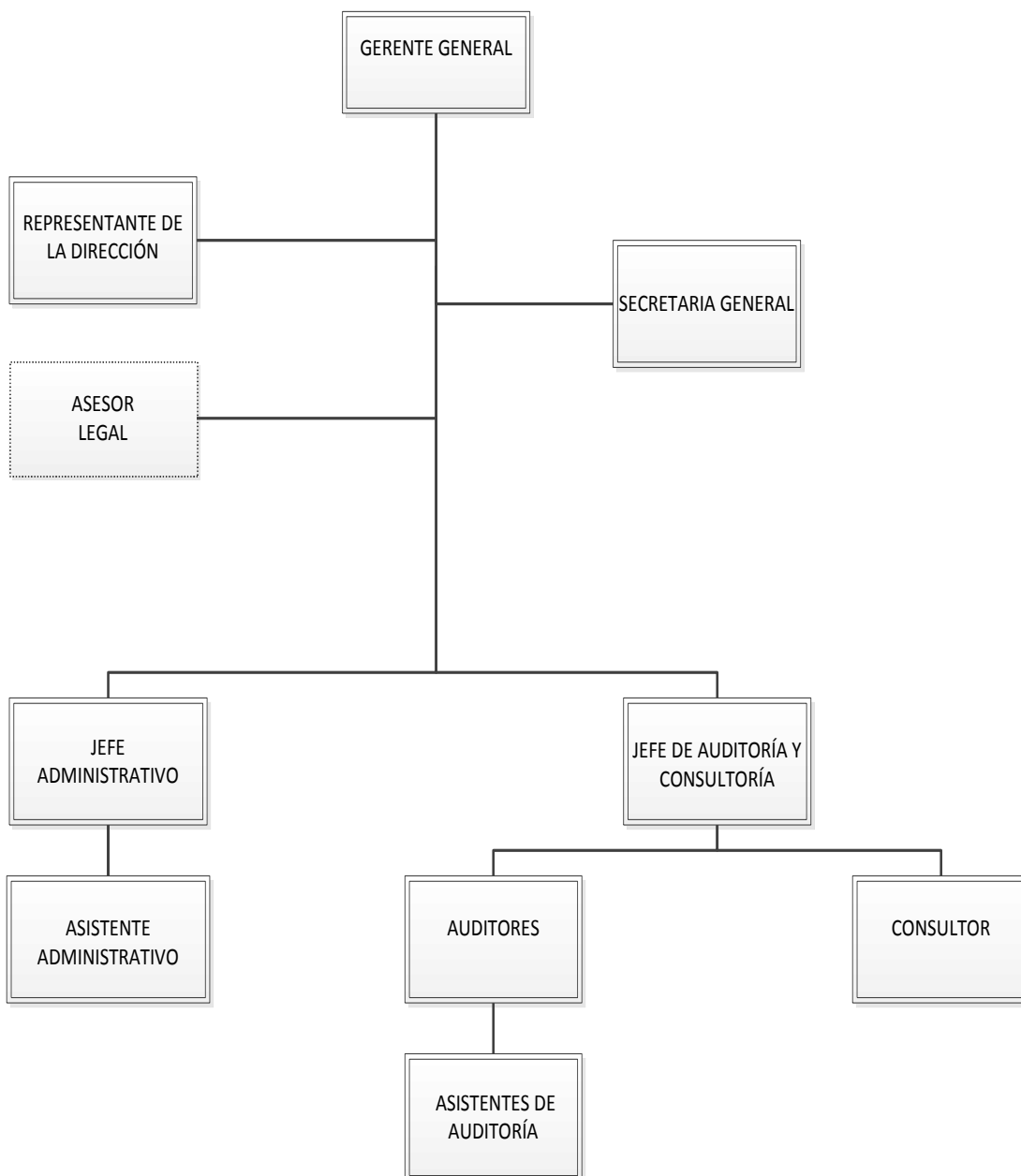
- ✓ Asegurarse de que la conciencia de los requisitos del cliente se promueva en toda la organización.

El Asesor Legal, será mediante quien se brindará un apoyo necesario a la Compañía Limitada para que pueda desarrollar su trabajo.

Al ser el Gerente el único encargado de evaluar todos los procesos y actividades, se genera un atraso en el plazo de entrega de los proyectos, razón por la cual la calidad del servicio se ve aminorada. Por estos motivos se recomienda contratar al Jefe de Auditoría y Consultoría, para que se encargue de la supervisión del cumplimiento de funciones o actividades delegadas al personal de la Compañía. Con esto se pretende minimizar tiempo de entrega de proyectos, reducir la carga laboral del Gerente General y aumentar la cartera de posibles clientes.

Se creó el Departamento Administrativo, conformado por el Jefe Administrativo y su Asistente. El Jefe Administrativo, es el encargado del Talento Humano denominado Jefe de Recursos Humanos en el Capítulo III, **(véase página 52).**

4.5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL MEJORADO DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.



ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor.

FUENTE: Compañía Auditora y Consultora

4.6. PROCESOS MEJORADOS DE LA COMPAÑÍA LTDA.

Se establece el siguiente mapa de procesos como propuesta de mejora a los mismos al cual se le integró el proceso de captación de clientes.

Se ha propuesto implementar el proceso de Captación de Clientes como una manera en que los empleados consigan más clientes para la Compañía Limitada. Como medida de incentivo, la Gerencia se ha comprometido con sus empleados a asignar una comisión por cada Cliente asegurado.

Los empleados utilizan las redes sociales para dar a conocer a los internautas los servicios que brinda la Compañía.

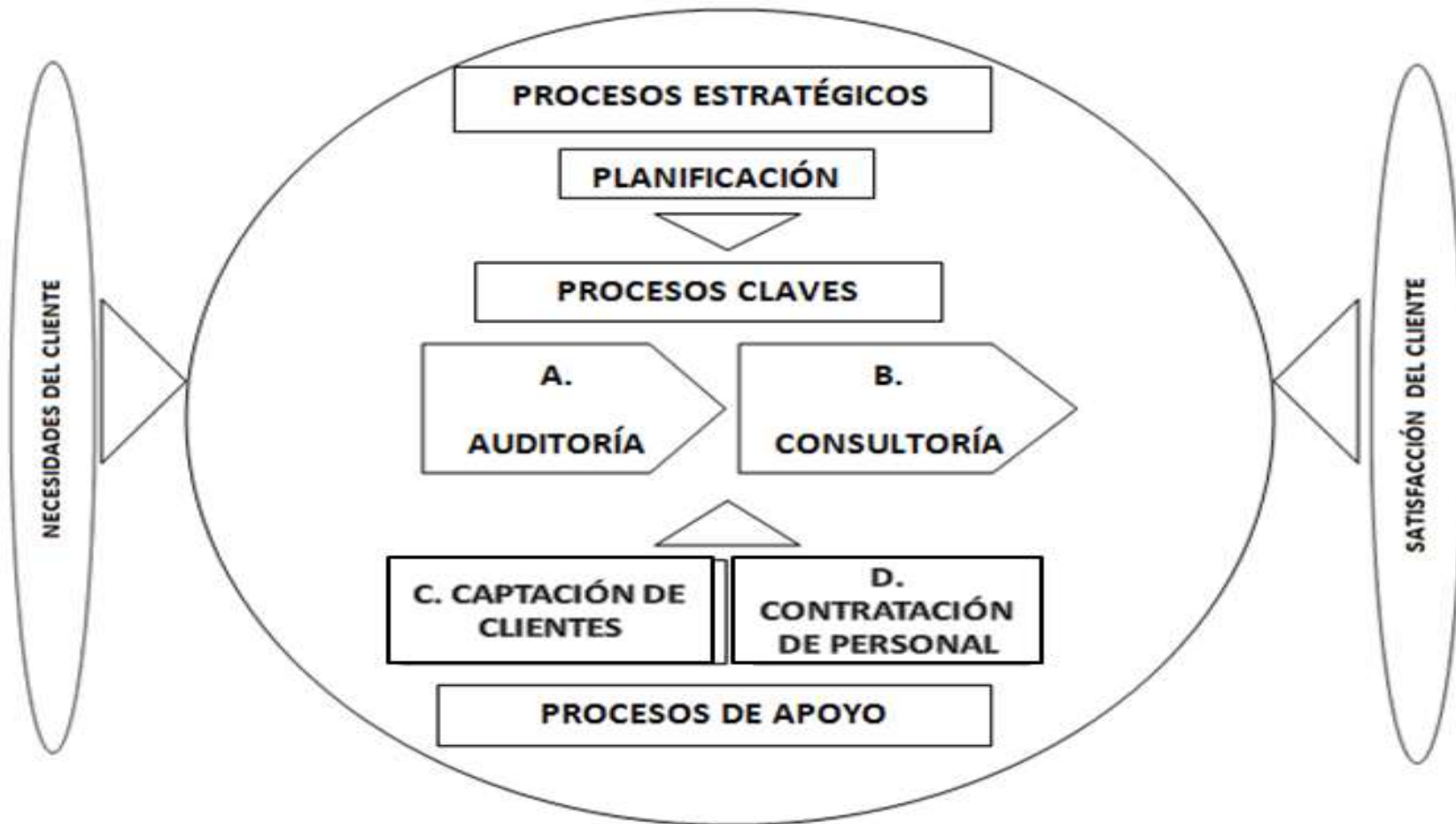


IMAGEN 9: MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA CÍA. LTDA.
FUENTE: AUDITORA Y CONSULTORA CÍA. LTDA.
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

A continuación se observan los procesos y subprocesos de la Cía. Ltda., una vez integrado el proceso de Captación de Clientes:

PROCESOS CLAVES DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Tabla 8: PROCESOS CLAVES DE LA CÍA. LTDA.

PROCESOS	SUBPROCESOS
A. AUDITORÍA	A.1. Planificación y Programación. A.2. Ejecución de la Auditoría. A.3. Informe y Plan de Acción.
B. CONSULTORÍA	B.1. Diagnóstico Organizacional. B.2. Plan de Acción. B.3. Aplicación de Propuesta. B.4. Informe Final y Plan de Seguimiento.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

PROCESOS DE APOYO DE LA CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

Tabla 9: PROCESOS DE APOYO DE LA CÍA. LTDA.

PROCESOS	SUBPROCESOS
C. CAPTACIÓN DE CLIENTES	C.1. Publicidad. C.2. Canales de comunicación con los clientes.
D. CONTRATACIÓN DE PERSONAL	D.1. Selección del personal. D.2. Formación.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

4.7. ANÁLISIS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DE LA CÍA. LTDA.

El análisis realizado en el mes de Enero del 2013, reflejado en el Capítulo III con respecto a los diagramas de flujo de la situación actual de Compañía Limitada permite segregar actividades que alargaban el tiempo de ejecución de los procesos y que no representaban valor agregado alguno para la Compañía Limitada. En base a lo anterior, se procedió a implementar la mejora de los procesos entre los meses de Enero y Julio del 2013.

Los cuadros comparativos para los procesos claves de Auditoría y Consultoría muestran la variación del A.V.A de la situación actual (enero de 2013) vs. el A.V.A mejorado (julio de 2013) indicándose la mejora en el tiempo de la elaboración de los procesos, aumentando actividades de valor agregado para la empresa.

En el Capítulo III, se dio a conocer que el proceso de Contratación de Personal corresponde a un proceso de apoyo motivo por el cual no se realizó el análisis de mejora.

El proceso de Captación de Clientes se ha propuesto como una mejora por lo cual no puede ser evaluado.

Como se puede observar en el diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de Auditoría con respecto al diagrama de la situación actual del proceso de Auditoría (**véase Capítulo III**), se han disminuido las actividades

que realizaba el Jefe de Auditoría y Consultoría permitiendo mejorar el tiempo de entrega de la auditoría.

Las actividades mermadas no generaban valor agregado alguno, por ende no afectan a la compañía.

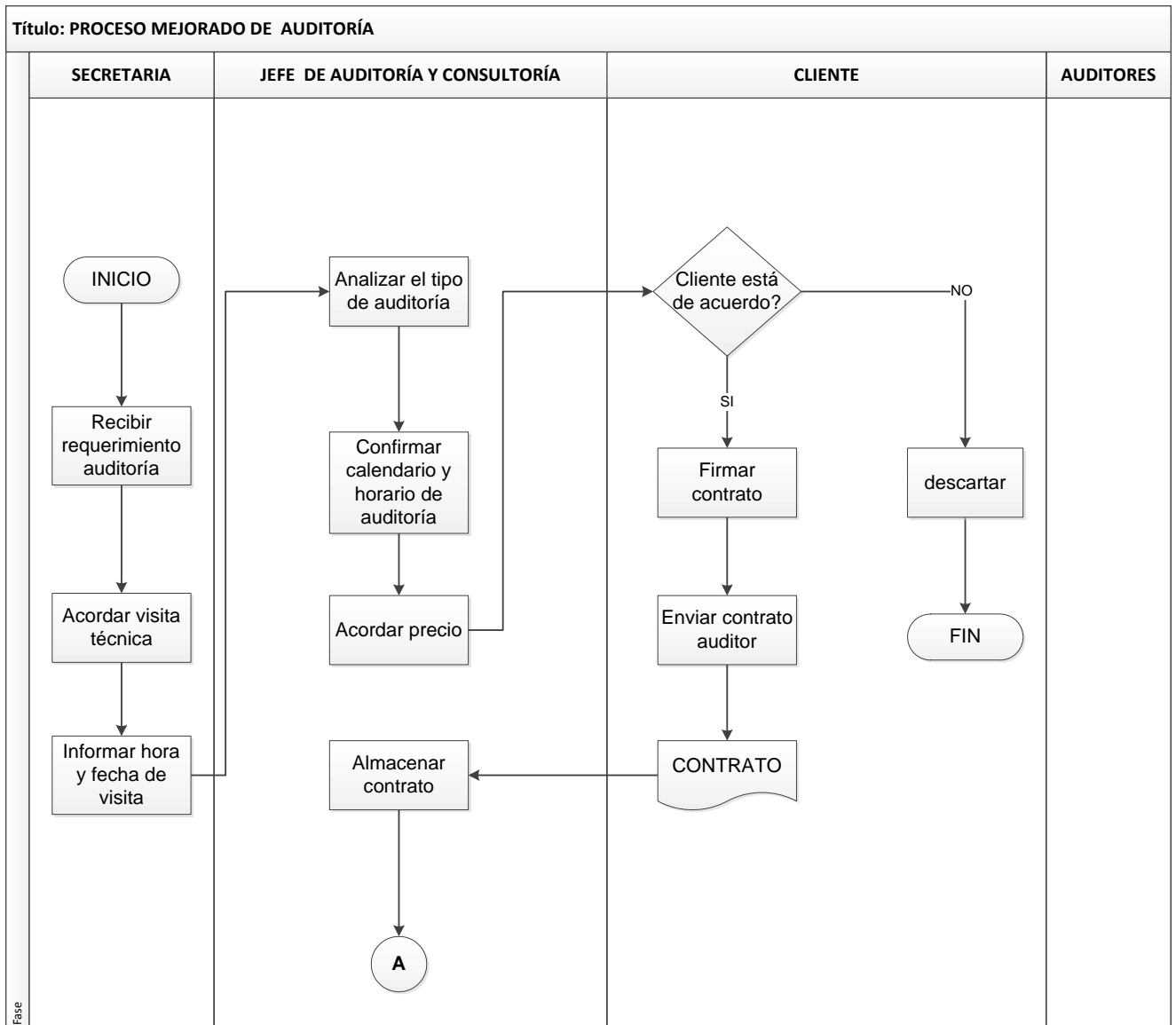
Se recalca que el análisis de valor agregado se basó en el tiempo que se demora cada actividad en realizarse en el proceso.

Una vez mermadas estas actividades de holgura se procede a comparar los Análisis de Valor Agregado del Capítulo III vs. el Capítulo IV de la presente Tesis.

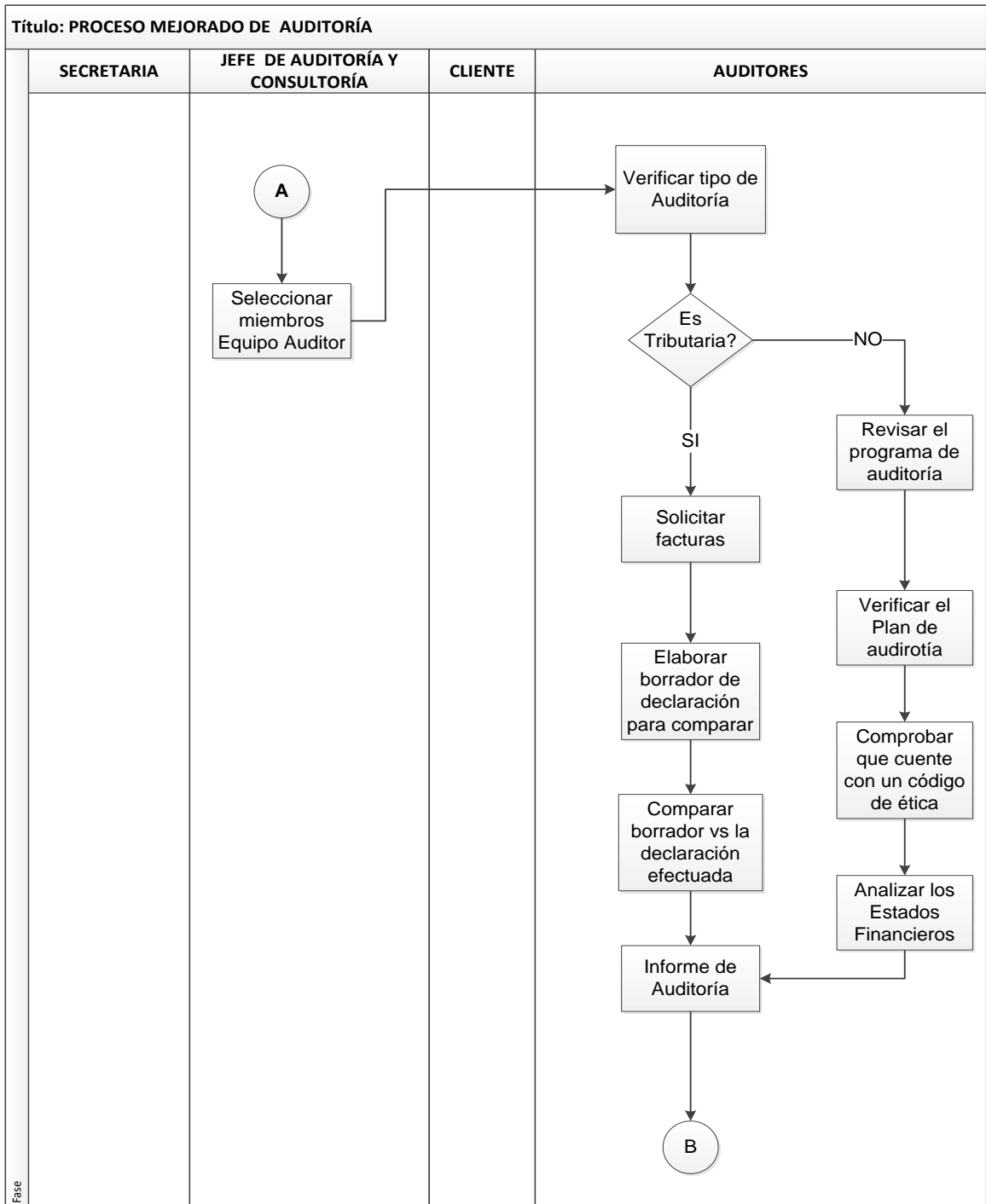
Se puede observar cómo han mejorado los tiempos de entrega, se ha incrementado el valor agregado al Cliente en un 1.2%, y el valor agregado Empresa en un 5%.

Se puede observar en la página 110, los cuadros comparativos en donde se demuestra que se mejoró el tiempo de realizar el Proceso de Auditoría, disminuyendo las actividades sin valor agregado en un 5.13% y aumentado actividades que generan valor agregado en un 5.13% de manera global.

4.7.1. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.



FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor



FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

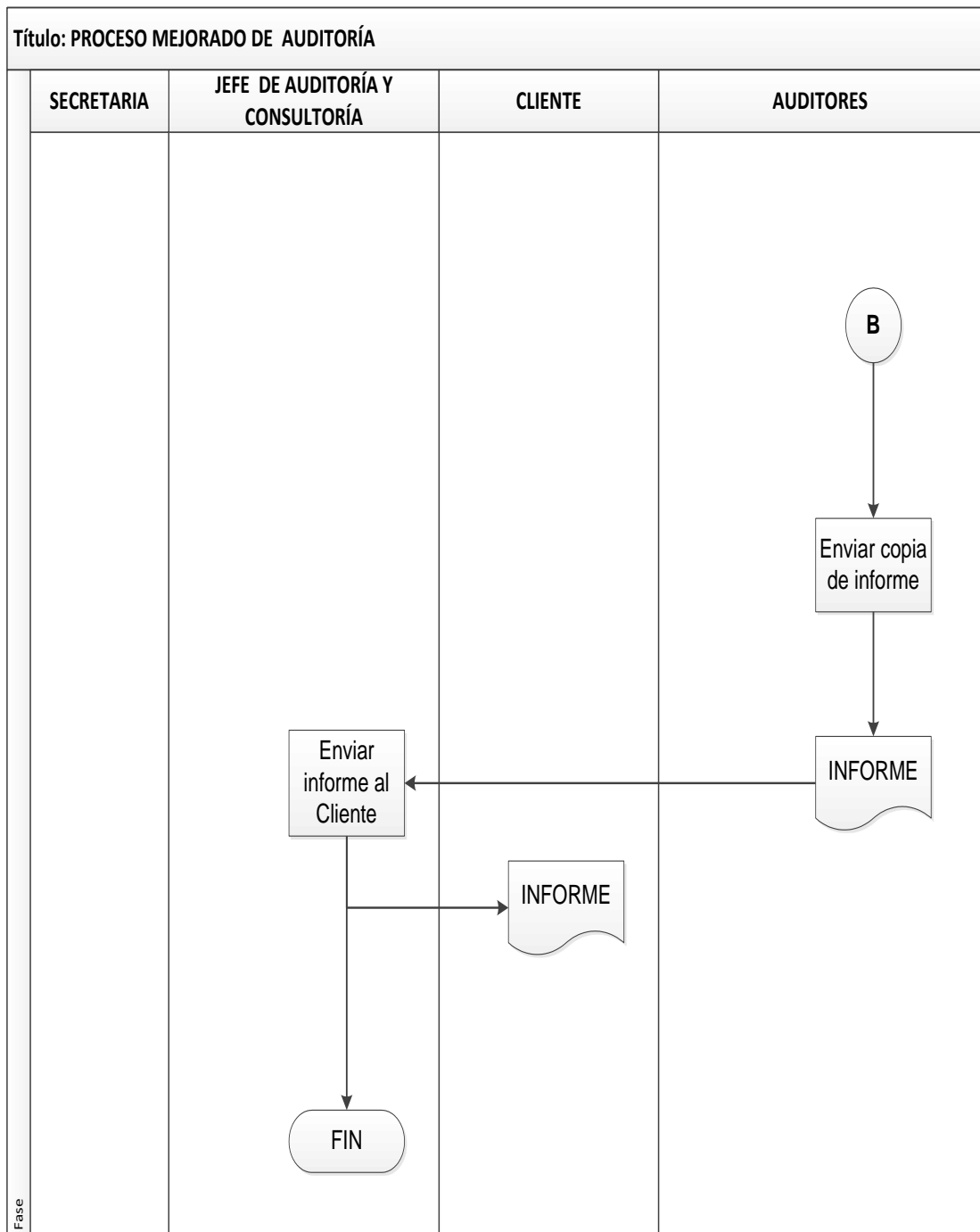


Ilustración 8: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO DE AUDITORÍA

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

4.7.1.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

V.A.R (REAL)		N.V.A(SIN VALOR AGREGADO)					PROCESO: FLUJO MEJORADO DE AUDITORÍA		TIEMPO EFECTIVO EN
Nº	V.A.C.V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	MINUTOS	
1				1			Recibir requerimiento de auditoría	15	
2	1						Acordar visita técnica	10	
3				1			Informar hora y fecha de visita	10	
4				1			Realizar visita técnica	120	
5				1			Confirmar calendario y horario de auditoría	15	
6	1						Acordar precio	30	
7				1			Descartar cliente	5	
8	1						Firmar contrato	10	
9				1			Enviar contrato a auditor	5	
10						1	Almacenar contrato	5	
11	1						Seleccionar miembros del equipo auditor	30	
12	1						Verificar tipo de auditoría	30	
13	1						Recolección de información	480	
14					1		Revisar y evaluar información	120	
15		1					Realizar informe de auditoría	60	
16	1						Enviar informe de auditoría a cliente	15	
	1	6	1	0	6	1	TIEMPOS TOTALES	960	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		Nº	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	15	1,56
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	590	61,46
P	PREPARACIÓN	1	60	6,25
E	ESPERA	0	0	0,00
M	MOVIMIENTO	6	170	17,71
I	INSPECCIÓN	1	120	12,50
A	ARCHIVO	1	5	0,52
T.I	TOTAL	16	960	100,00
T.V.A	TIEMPO VALOR AGREGADO	605		
V.A	VALOR AGREGADO			63,02
S.V.A	SIN VALOR AGREGADO			36,98

PROCESO MEJORADO DE AUDITORÍA

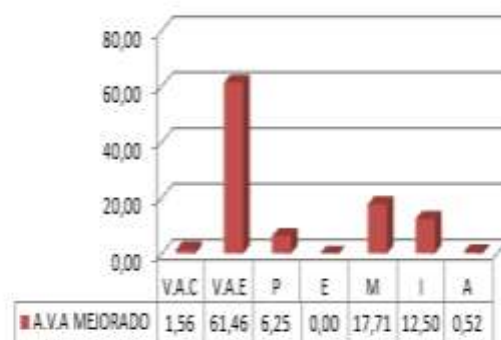


Ilustración 9: VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO DE AUDITORÍA

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

4.7.1.2. CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

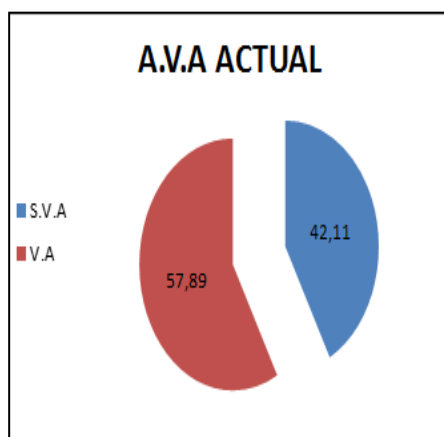
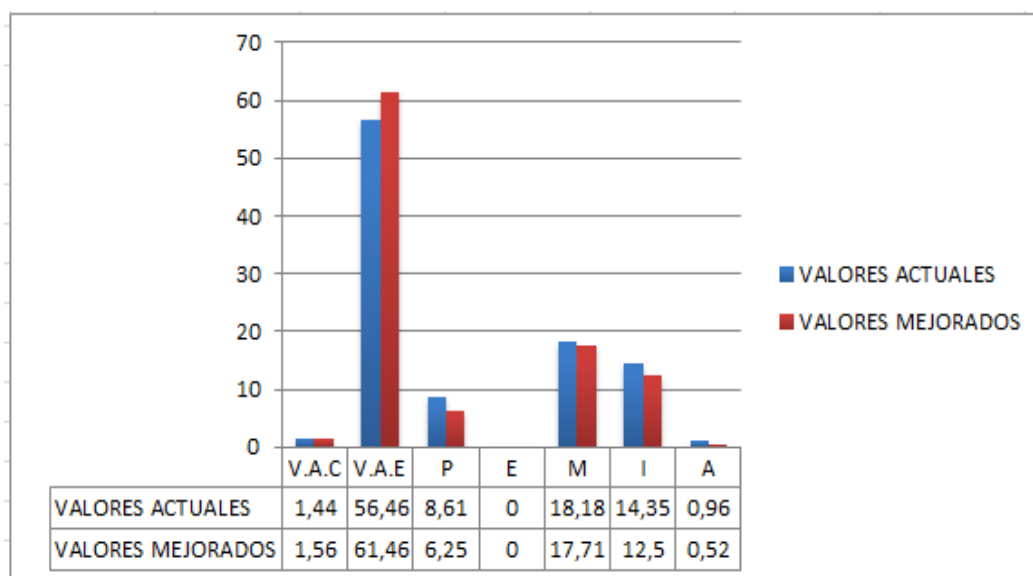


Ilustración 10: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE AUDITORÍA.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

A continuación se muestra el diagrama de flujo de la situación mejorada proceso de Consultoría.

Al comparar el diagrama de flujo de la situación actual del proceso de consultoría vs. el diagrama de flujo de la situación mejorada proceso de consultoría se han mermado actividades que no representan valor agregado a la compañía por lo tanto se ha mejorado los tiempo de entrega.

Se puede observar que el valor agregado al Cliente se ha incrementado en un 0.75% y el valor agregado Empresa en un 7.22%.

Como se observa en los cuadros comparativos de la página 114, la compañía en forma global antes tenía un valor agregado de 35.78% y ahora tiene un valor agregado 43.75% es decir incrementó en un 7.97%, disminuyendo las actividades sin valor agregado en un 7.97%.

De esta manera se puede comprobar que los procesos se han mejorado, mermando actividades que no representaban valor agregado alguno para la compañía, mejorando los tiempos de entrega de la consultoría y logrando la satisfacción del cliente.

4.7.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

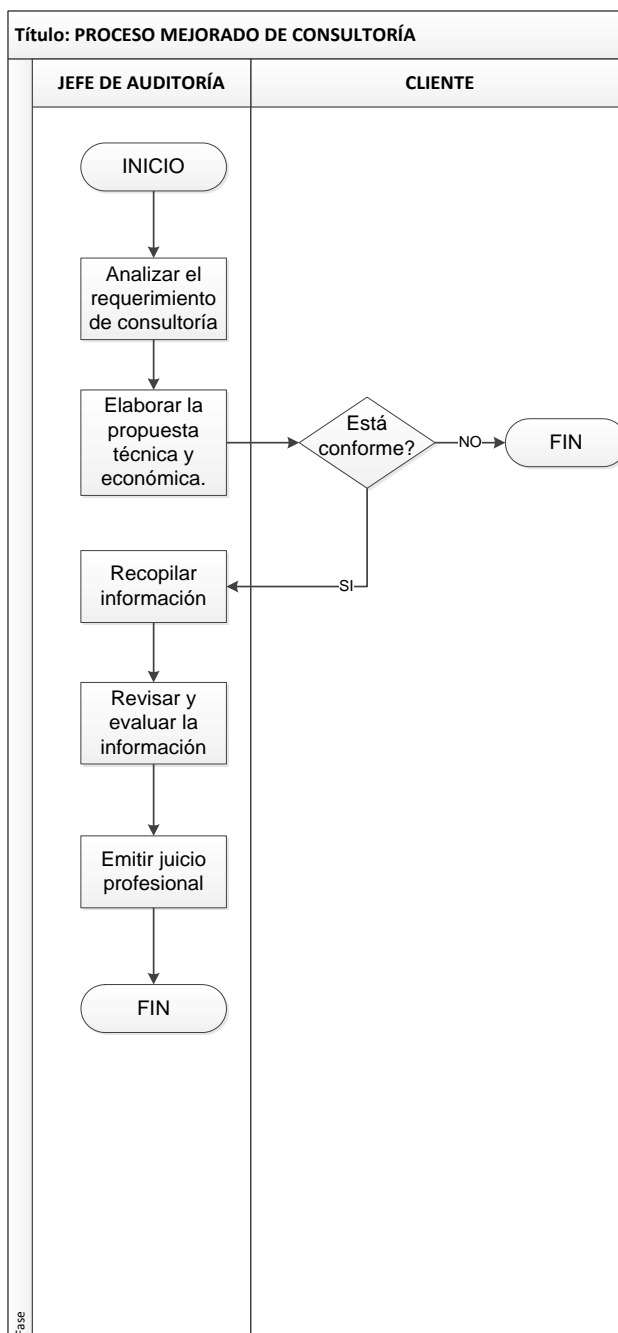


Ilustración 11: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

4.7.2.1. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

V.A.R (REAL)		N.V.A.(SIN VALOR AGREGADO)					PROCESO: FLUJO MEJORADO DE CONSULTORÍA	TIEMPO EFECTIVO EN	
Nº	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	MINUTOS
1						1		Analizar el requerimiento de consultoría	30
2		1						Elaborar la propuesta técnica y económica	60
3		1						Recopilar información	120
4						1		Revisar y evaluar información	240
5	1							Emitir juicio profesional	30
	1	2	0	0	0	2	0	TIEMPOS TOTALES	480

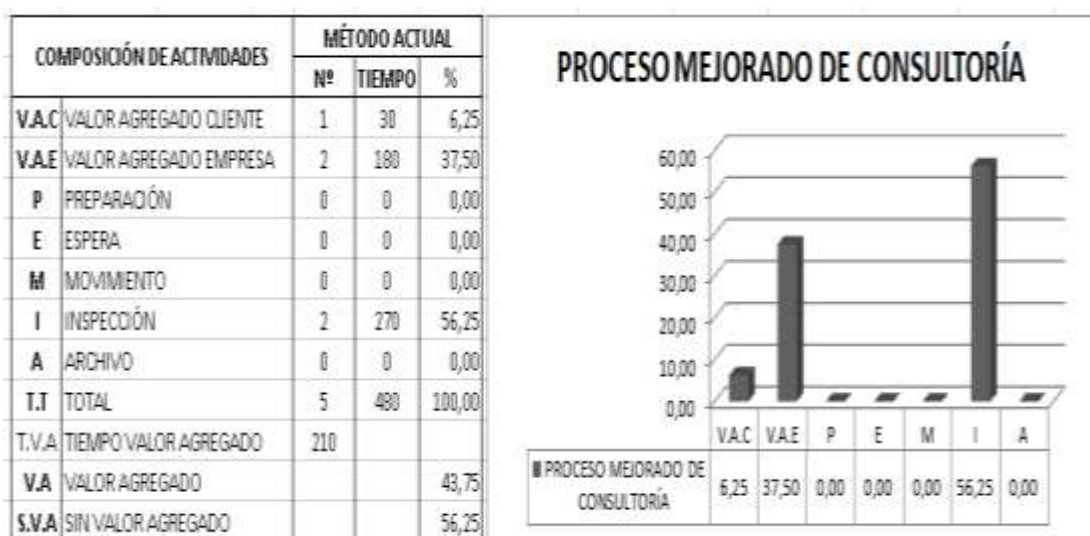


Ilustración 12: VALOR AGREGADO DEL PROCESO MEJORADO DE CONSULTORÍA

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

4.7.2.2. CUADRO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE CONSULTORÍA DE LA COMPAÑÍA LIMITADA.

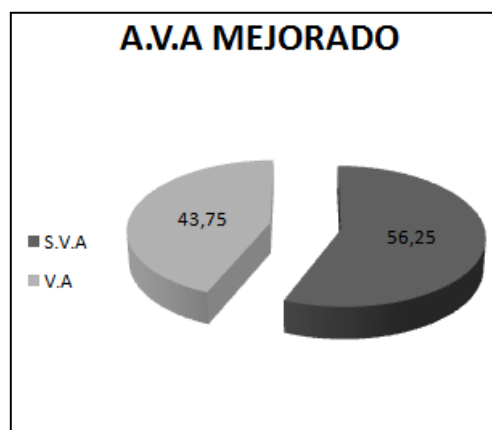
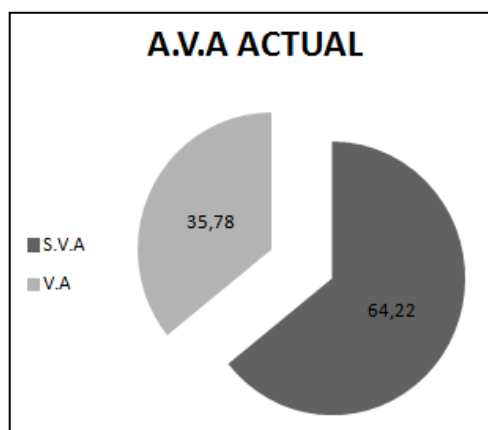
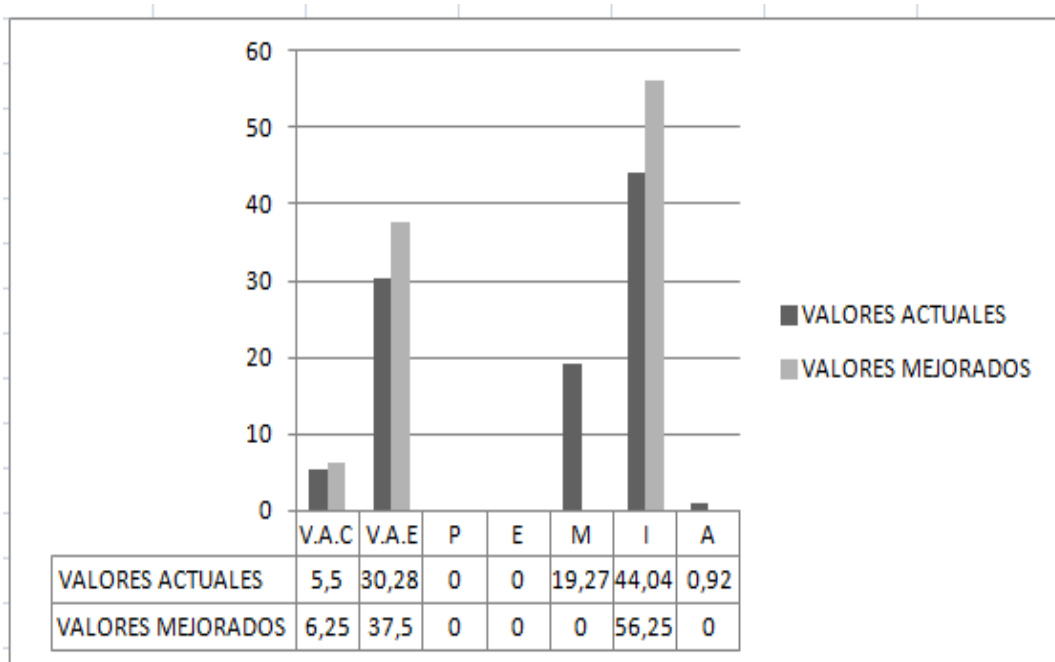


Ilustración 13: CUADRO COMPARATIVO DE LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CONSULTORÍA.

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

4.7.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES DE LA CÍA. LTDA.

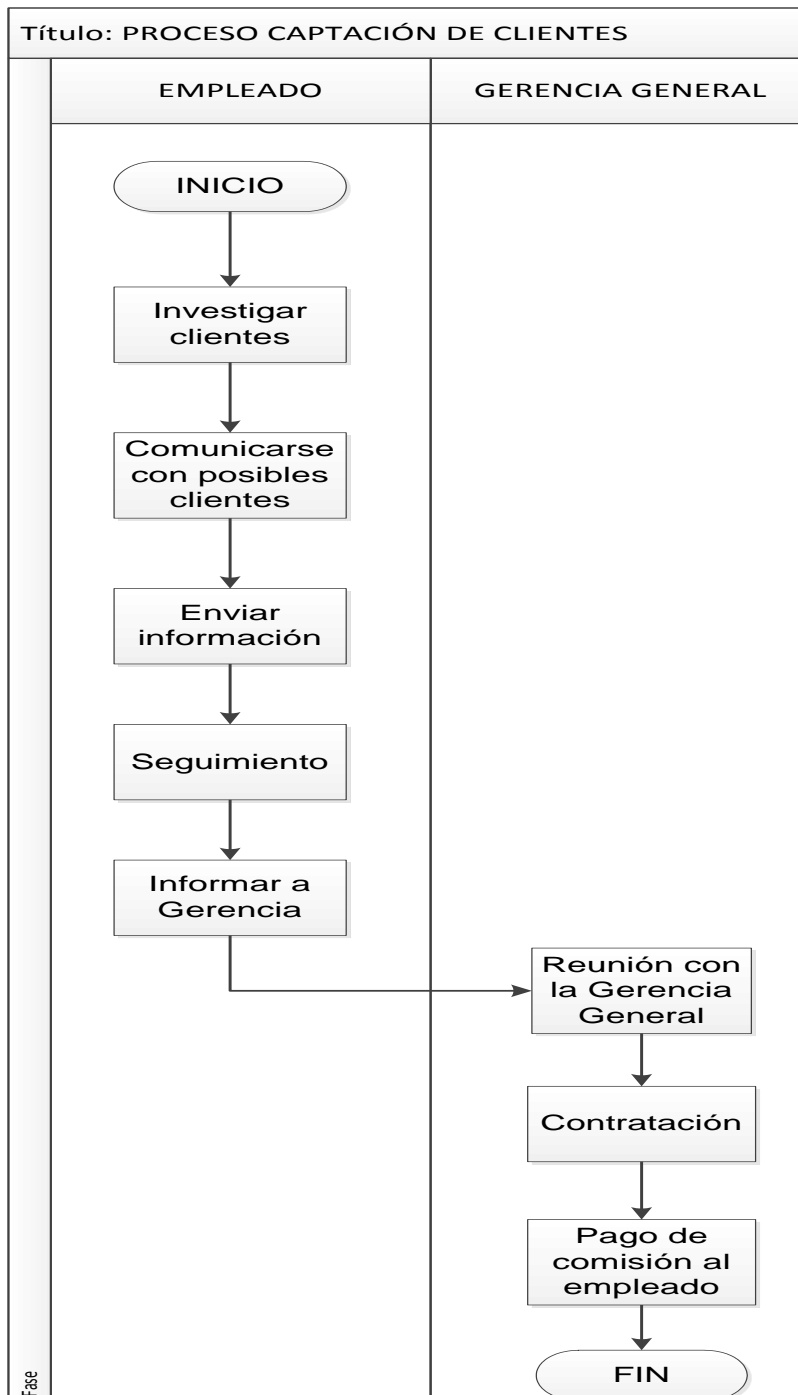


Ilustración 14: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
 ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

4.8. MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS

Dadas las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades propias de la “Cía. Ltda. Auditora y Consultora” expuestas en el Capítulo III, se procede a establecer estrategias, las cuales se han derivado del análisis FODA, las mismas que deberán cumplir las cualidades para potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Las estrategias obtenidas mediante el Análisis FODA permitirán mantener la calidad del servicio de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría en base a las necesidades del cliente y la innovación de tecnología como se puede observar en la **tabla 10**.

Tabla 10: ESTRATEGIAS

ANÁLISIS FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>F1 Capacidad administrativa para responder a los requerimientos de los clientes.</p> <p>F2 Existencia de retroalimentación entre superiores y niveles operativos.</p> <p>F3 Materiales suficientes para realizar su trabajo en las Consultorías.</p> <p>F4 Los servicios tienen garantía.</p>	<p>D1 El personal de la Compañía no se está actualizado de forma continua.</p> <p>D2 No existen objetivos y políticas claramente definidos</p> <p>D3 No existe una estructura organizacional.</p> <p>D4 No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Consultora.</p> <p>D5 No cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo de Auditoría.</p> <p>D6 No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.</p> <p>D7 No existen funciones específicas determinadas para cada cargo.</p> <p>D8 No se está dando a conocer la</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p>O1 Capacitar al personal de la Compañía Auditora y Consultora.</p> <p>O2 Mayor cobertura de servicios requeridos por la demanda.</p> <p>O3 En la actualidad las empresas tienen la obligación de contratar una auditoría externa.</p> <p>O4 Adquirir equipos de excelentes características a precios muy convenientes.</p> <p>O5 Mejorar los canales comunicativos con los clientes.</p> <p>O6 Los clientes están conformes con la calidad del servicio.</p> <p>O7 Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad.</p>	<p>(F1, O5) Mejorar los canales de comunicación con los clientes.</p> <p>(F3, O5) Adquisición de nuevas tecnologías que faciliten la operación de los servicios.</p>	<p>(O1, O1) Capacitación permanente de las Normas Contables, Tributarias, de Auditoría y Consultoría.</p> <p>(O2, O3, O7, O1) Fomentar la cultura organizacional para cubrir las necesidades futuras del mercado.</p> <p>(O6, O4) Plan de mejora continua, para la adquisición de nuevos equipos y software.</p> <p>(O8, O7) Apertura de nuevos servicios en el mercado, dando a conocer sus precios competitivos a través de medios informáticos.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>A1 Falta de alianzas estratégicas.</p> <p>A2 Crecimiento competitivo en el mercado.</p> <p>A3 Los clientes prefieren servicios de personas naturales a un bajo costo.</p> <p>A4 Tecnología cambiante.</p> <p>A5 Existencia de competidores en el mismo sector.</p> <p>A6 Competidores con gran posicionamiento en el mercado.</p> <p>A7 Perder su participación en el mercado</p> <p>A8 Disminución en la demanda de los servicios de Auditoría y Consultoría</p>	<p>(F4, A3) Establecer precios acorde a las regulaciones del mercado, no dejando de lado la rentabilidad de la Compañía.</p>	<p>(O1, A1, A7) Desarrollar alianzas con empresas similares, para mejorar los servicios.</p>

FUENTE: CÍA. LTDA. AUDITORA Y CONSULTORA
 ELABORADO POR: Ángela Alvarado, Isabel Gaibor

Una vez realizado el FODA ESTRATÉGICO, por medio del diagnóstico efectuado a la Compañía Limitada Auditora y Consultora, se trasladará la información recolectada a la elaboración de los Indicadores de Gestión de Calidad, basados en las Variables citadas en el Capítulo I, los cuales tendrán su respectiva definición y calculo que ayudarán a medir su desempeño.

VARIABLES

V1: Desempeño Financiero.

V2: Satisfacción del Cliente.

V3: Eficiencia de los Procesos.

V4: Capacidad de Aprendizaje e Innovación.

4.9. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores establecidos mediante las variables V1 (Desempeño Financiero), V2 (Satisfacción al cliente), V3 (Eficiencia de los procesos) y V4 (Capacidad de aprendizaje e innovación), fueron medidos luego de haber mejorado los procesos de la Cía. Ltda. Auditora y Consultora.

4.9.1. V1: DESEMPEÑO FINANCIERO

Para el desempeño financiero de la “Compañía Limitada Auditora y Consultora” se establecerán indicadores que permitan medir el factor económico de esta, basándose en el crecimiento de la productividad

financiera a través del incremento de los ingresos o la reducción de gastos, los responsables de las metas propuestas para estos indicadores serán el Gerente General y el Contador.

Tabla 11: DESEMPEÑO FINANCIERO³⁰

PERSPECTIVAS	PROPÓSITO	OBJETIVO	IC	APLICACIÓN DEL INDICADOR
FINANCIERA	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS INCREMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD	VARIACIÓN DE GASTOS	Permite determinar la variación del gasto de un periodo con respecto a otro.
			EFICIENCIA EN GASTOS DE SERVICIOS	Permite medir la relación que existe entre los ingresos causados por los servicios prestados y los gastos ocasionados por dichos servicios.
			EFICIENCIA EN COSTOS	Permite determinar la relación de costos entre nuestros costos y el costo estándar del mercado.
			JUSTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	Permite tener una clara justificación del personal administrativo con respecto a los ingresos reales generados.
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	GENERAR MAYOR UTILIDAD A TRAVÉS DEL INCREMENTO DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	% UTILIDAD NETA	Permite medir los ingresos percibidos de la entidad en términos financieros.
			RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Permite obtener la utilidad de la empresa sobre el patrimonio.

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

³⁰IC: **Indicador Clave**, mide el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores de desempeño financiero no han podido evaluarse, debido a la falta de información indispensable para ello, como:




- ⊕ Balance General
- ⊕ Estado de Resultado; y
- ⊕ Estados de Costos y Gastos pertenecientes a cada departamento.

No obstante quedan establecidos como propuesta futura a la Compañía Limitada, de manera que brinden información oportuna para la futura toma de decisiones.

4.9.1.1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO

Los siguientes indicadores le permitirán a la Compañía Limitada Auditora y Consultora aumentar la productividad financiera a corto plazo, mediante la optimización de los costos y gastos.




Tabla 12: VARIACIÓN DEL GASTO

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	MONITOREO DE GASTOS CON RESPECTO A OTRO PERIODO				
NOMBRE DEL INDICADOR:	VARIACIÓN DE GASTOS				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$((\text{Gastos periodo actual}/\text{Gastos año anterior})-1)*100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Determinar la variación del gasto de un periodo con respecto a otro.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes Financieros				
LÍNEA BASE:	50%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	25%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
>50%	50%-25%			<25%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Para el Indicador de la Variación del Gasto, se deben considerar los gastos del periodo actual y los gastos del periodo anterior. Hay que tener en cuenta que para la aplicación de la meta se consideran factores externos como la inflación, que son parámetros del mercado que la empresa no controla.




Tabla 13: EFICIENCIA EN GASTOS DE SERVICIOS

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	MEDICIÓN DE LOS INGRESOS ORIGINADOS POR LOS SERVICIOS PRESTADOS				
NOMBRE DEL INDICADOR:	EFICIENCIA EN GASTOS DE SERVICIO				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Gastos de Servicios Prestados} / \text{Ingresos por servicios prestados}(\$)) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Permite medir la relación que existe entre los gastos causados por dichos servicios y los ingresos causados por los servicios prestados.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes Financieros				
LÍNEA BASE:	20%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	35%
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
<20%	20%-35%		>35%		

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Permite conocer el porcentaje que existe entre los gastos que ocasionan los servicios que se brindan al cliente y los ingresos que se originan por la prestación de los servicios.




Tabla 14: EFICIENCIA EN COSTOS

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	RELACIÓN EXISTENTE ENTRE LOS COSTOS DE LA COMPAÑÍA Y EL COSTO ESTÁNDAR DEL MERCADO				
NOMBRE DEL INDICADOR:	EFICIENCIA EN COSTOS				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Costo Incurrido}/\text{Costo Estándar del mercado}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Determinar la relación entre los costos de la compañía y el costo estándar del mercado.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes Financieros/ Reportes del Mercado				
LÍNEA BASE:	50%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	40%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
>50%	50%-40%			<40%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Eficiencia en costos, es un indicador que permitirá a la Compañía Limitada ver la relación de sus costos con respecto a los del mercado, de esta manera podrá reducir costos innecesarios o realizar una planificación apropiada para ellos.

Tabla 15: JUSTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	JUSTIFICACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO				
NOMBRE DEL INDICADOR:	JUSTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	(Gasto personal administrativo/Servicios prestados reales (\$))				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Tener una clara justificación del personal administrativo con respecto a los ingresos reales generados.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes Financieros				
LÍNEA BASE:	50%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	30%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
>50%	50%-30%			<30%	




FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

En el indicador de Justificación Administrativa, la Compañía Auditora y Consultora debe considerar que este gasto es representativo para la misma, debido a que se podrá tener una clara representación de los sueldos del personal para que vayan de acuerdo a los ingresos generados.

4.9.1.2. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO

Los siguientes indicadores le permitirán a la Compañía Limitada Auditora y Consultora aumentar la productividad financiera a largo plazo, mediante la generación de mayor utilidad a través del incremento de los servicios prestados.




Tabla 16: PORCENTAJE DE UTILIDAD NETA

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	MEDICIÓN DE INGRESOS PERCIBIDOS				
NOMBRE DEL INDICADOR:	PORCENTAJE UTILIDAD NETA				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Utilidad Neta}/\text{Ingresos Totales } (\$)) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Permite medir la utilidad percibida de la entidad en términos financieros.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Estados Financieros				
LÍNEA BASE:	45%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	60%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
<45%	45%-60%			>60%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

El indicador Porcentaje de Utilidad Neta, permitirá medir en términos financieros los ingresos percibidos por la Compañía Limitada, de tal manera se podrán realizar actividades que permitan la generación de ingresos como son la captación de personal, reducción de costos innecesarios y verificación de personal necesario para la prestación de los servicios.

Tabla 17: RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	AUMENTO DE UTILIDAD				
NOMBRE DEL INDICADOR:	RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Permite conocer la utilidad de la empresa sobre el patrimonio.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Estados Financieros				
LÍNEA BASE:		UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Este indicador permite conocer a la Compañía Auditora y Consultora, la Utilidad generada sobre el patrimonio. En este indicador no se ha establecido una meta, debido a que está ligado a todos los cambios efectuados en la Cía. Ltda. Auditora y Consultora, como son las reestructuraciones de costos y gastos.

4.9.2. V2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Para la satisfacción de los clientes se establecerán indicadores que ayuden a la “Compañía Limitada Auditora y Consultora” a alcanzar la calidad del servicio que satisface las necesidades de sus clientes.

Tabla 18: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

PERSPECTIVAS	PROPÓSITO	OBJETIVO	IC	APLICACIÓN DEL INDICADOR
CLIENTES	PRECIO	ACEPTACIÓN DEL PRECIO EN EL MERCADO	COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	Muestra si los clientes están a gusto con el precio que pagan por el servicio recibido.
	ENFOQUE AL CLIENTE Y SERVICIO	SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE CONOCIENDO SU OPINIÓN Y EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Muestra el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la atención y servicio brindado.
	RELACIONES	FORTALECER LA IMAGEN DE LA COMPAÑÍA AUDITORA Y CONSULTORA EN EL MERCADO LABORAL	FIDELIDAD DEL CLIENTE	Determina si la compañía tiene usuarios que vuelven a solicitar los servicios.




FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Para la medición de los indicadores de satisfacción al cliente se realizaron dos entrevistas, cada una basada en 4 preguntas a 20 clientes de la Compañía Limitada Auditora y Consultora en el mes de enero de 2013, tiempo en el cual se pudo apreciar la situación original de la compañía y la otra entrevista se realizó en el mes de julio del 2013, tiempo en el cual se pudo apreciar la mejora que habría en la Compañía al basarse en una cultura de calidad (**Véase el Anexo 3**).

4.9.2.1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BASE AL PRECIO

El siguiente indicador le permitirá a la Compañía Limitada Auditora y Consultora controlar la aceptación de su precio en el mercado de acuerdo a los servicios prestados.

Tabla 19: COMPETITIVIDAD DE PRECIO

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	ACEPTACIÓN DEL PRECIO EN EL MERCADO				
NOMBRE DEL INDICADOR:	COMPETITIVIDAD DE PRECIOS				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Clientes que aceptan el precio} / \text{Total Clientes}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Muestra si los clientes están a gusto con el precio que pagan por el servicio recibido.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Entrevistas				
LÍNEA BASE:	50%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	75%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 50%	50% - 75%			> 75%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Para la entrevista de enero de 2013, 9 clientes de los 20 entrevistados calificaron como muy bueno la fijación de precio de la Compañía Auditora y Consultora, es decir que solo el 45% de sus clientes está a gusto con el precio.

A continuación se muestra el cálculo realizado para la situación inicial de:

$$\text{COMPETITIVIDAD DE PRECIOS} = \frac{9}{20} = 0,45 * 100 \longrightarrow \langle 45\% \rangle$$

En la entrevista de julio de 2013 se puede observar que existe un incremento del 15% en la aceptación del precio fijado. Se puede observar en la **Tabla 35**, 12 de sus clientes califican como excelente la fijación del precio esto equivale a un 60%.

$$\text{COMPETITIVIDAD DE PRECIOS} = \frac{12}{20} = 0,60 * 100 \longrightarrow (60\%)$$




En la actualidad la Compañía Auditora y Consultora ha superado la línea base que se expuso en el Indicador de “Competitividad de precios” la cual era de un 50%, sin embargo no ha podido alcanzar su porcentaje meta que es del 75%, de acuerdo al semáforo del indicador la compañía se encuentra en “AMARILLO”, es decir debe estar alerta a los precios pactados por la

competencia sin descuidar que el precio que se fije vaya acorde con el servicio que se brinde.

4.9.2.2. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ENFOCADO AL CLIENTE Y SERVICIO

El siguiente indicador le permitirá a la Compañía Limitada Auditora y Consultora satisfacer las necesidades del cliente conociendo sus opiniones y expectativas.

Tabla 20: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE CONOCIENDO SU OPINIÓN Y EXPECTATIVAS				
NOMBRE DEL INDICADOR:	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la atención y servicio brindado.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Encuestas				
LÍNEA BASE:	75%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	85%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 75%	75% - 85%			> 85%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

De acuerdo con la entrevista de enero de 2013, se puede observar en la **Tabla 37** que 11 de los 20 clientes calificaron como excelente la satisfacción del servicio, esto equivale al 55% de sus clientes.

A continuación se observa su cálculo:

$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = \frac{11}{20} = 0,55 * 100 \rightarrow (55\%)$$

En la entrevista de julio de 2013, se puede notar que el 90% de sus clientes están satisfechos con el servicio, lo cual equivale que 18 de sus 20 clientes entrevistados han calificado como excelente la satisfacción del servicio.

A continuación se observa su cálculo:




$$\text{SATISFACCIÓN DEL CLIENTE} = \frac{18}{20} = 0,90 * 100 \rightarrow (90\%)$$

En la actualidad la Compañía, luego de realizar sus actividades, entrega cuestionarios a sus empleados para conocer si estos están de acuerdo con las propuestas establecidas durante la aceptación del contrato y cuáles son sus necesidades primordiales al momento de ser contratados, tal como se puede observar en el **ANEXO 3**. En conclusión, la Compañía actualmente tiene el semáforo del indicador en “VERDE”, es decir que el 90% de sus empleados se encuentran satisfechos con la atención y el servicio brindado.

4.9.2.3. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN BASE A LAS RELACIONES

El siguiente indicador le permitirá a la Compañía Limitada Auditora y Consultora fortalecer su imagen.

Tabla 21: FIDELIDAD DEL CLIENTE

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	AUMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES				
NOMBRE DEL INDICADOR:	FIDELIDAD AL CLIENTE				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de clientes que repiten el servicio} / \# \text{ total de clientes}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Determina si la compañía tiene usuarios que vuelven a solicitar los servicios.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Estadísticas				
LÍNEA BASE:	75%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	85%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 75%	75% - 85%			> 85%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Este indicador dependerá de:

- La calidad del servicio: parámetros que el cliente establezca y se cumplan.
- Mejora de los tiempos de entrega del servicio.

- Asignación de personal capacitado y recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas.

Las entrevistas realizadas en los meses de enero y julio del año 2013, han sido aplicadas a clientes que han solicitado el servicio de Auditoría y Consultoría los últimos 5 años

4.9.3. V3: EFICIENCIA DE LOS PROCESOS.

Para la eficiencia de los procesos de la “Compañía Limitada Auditora y Consultora” se establecen indicadores que ayuden a enfocarse en los procesos internos de la misma, para lograr un alto rendimiento de los procesos de Auditoría y Consultoría.

Tabla 22: EFICIENCIA DE LOS PROCESOS




PERSPECTIVAS	PROPÓSITO	OBJETIVO	IC	APLICACIÓN DEL INDICADOR
PROCESOS INTERNOS	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	OBTENCIÓN DE TECNOLOGÍA DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES DEL MERCADO.	INNOVACIÓN DE EQUIPOS	Este indicador permite conocer si los equipos están en constante renovación.
	CALIDAD	CREAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PERMITA MEJORAR LOS PROCESOS.	REPROCESO DE RESULTADO	Permite optimizar los recursos a través de un trabajo de calidad, revisando si los exámenes que se realizan tienen la misma proporción con los que se reportan.
	REDES DE COOPERACIÓN	DIVERSIFICAR Y RESPALDAR EL SERVICIO QUE SE OFRECE A LOS CLIENTES	ALIANZAS REALIZADAS	Ayuda a determinar las alianzas anuales que realiza la Compañía.
	INNOVACIÓN	ESTABLECER UNA ESTRUCTURA POR PROCESOS PARA LA EMPRESA	DEFINICIÓN DE PROCESOS	Permite definir cuantos de los diferentes procesos que tiene la Compañía son levantados en un manual.
	TIEMPO		TIEMPO DE RESPUESTA	Permite constatar si los tiempos impuestos en los indicadores están siendo cumplidos.

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Ángela Alvarado, Isabel Gaibor

4.9.3.1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

El siguiente indicador le permitirá a la Compañía Limitada Auditora y Consultora obtener tecnología de acuerdo a las exigencias y necesidades del mercado.

Tabla 23: INNOVACIÓN DE EQUIPOS

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	OBTENCIÓN DE TECNOLOGÍA DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DE LA CÍA. LTDA.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	INNOVACIÓN DE EQUIPOS				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	# de equipos actualizados				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Conocer si los equipos están en constante renovación.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reporte de requerimiento				
LÍNEA BASE:	3	UNIDAD:	ESCALA DEL 1 AL 10	META:	10
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
<3	3-10			> 10	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Por ser una empresa familiar y tener 20 empleados, la Compañía no se había visto en la necesidad de comprar equipos tecnológicos (hardware y software), pero sus empleados en las épocas de agosto-diciembre se encontraban en la problemática de compartir sus ordenadores hasta con dos

empleados más, en la actualidad consta de un local con 4 oficinas, asignadas de la siguiente manera:

- ✓ **OFICINA 1:** Gerencia, 1 equipo computarizado.
- ✓ **OFICINA 2:** Secretaria, 1 equipo computarizado.
- ✓ **OFICINA 3:** Administrativos/ Contratación de Personal, 5 equipos computarizados.
- ✓ **OFICINA 4:** Auditoría y Consultoría, 12 equipos computarizados.

Cada oficina contiene los equipos tecnológicos necesarios para satisfacer las necesidades de la Compañía y cumplir con las necesidades del cliente.






IMAGEN 10: INNOVACIÓN DE EQUIPOS

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

4.9.3.2. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A CALIDAD

El siguiente indicador le permitirá a la Compañía Limitada Auditora y Consultora crear un sistema de gestión de calidad que permita mejorar los procesos.

Tabla 24: REPROCESO DE RESULTADO

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	CREAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD QUE PERMITA MEJORAR LOS PROCESOS.				
NOMBRE DEL INDICADOR:	REPROCESO DE RESULTADO				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de exámenes reprocesados} / \# \text{ de exámenes realizados}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Refleja si el personal optimiza los recursos de la compañía a través de un examen de calidad, revisando si los exámenes que se realizan tienen la misma proporción con los que se reportan.				
RESPONSABLE:	Representante de la Dirección				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semanal				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Reportes Estadísticos				
LÍNEA BASE:	25%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	50%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 25%	25% - 50%			> 50%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

De acuerdo con la situación inicial de la Compañía Limitada, esta no realiza exámenes a sus procesos para conocer si los recursos que se otorgan a

cada actividad se los utiliza de manera óptima o si existe desperdicio de recursos (tiempo, recurso humano, suministros, etc.).

Como propuesta de mejora, hemos realizado el Análisis de Valor Agregado a los procesos **véase reflejado en los Capítulos III y IV**, el cual permite lograr una optimización de los recursos otorgados a cada actividad del proceso, el mismo que también permite la aplicación del indicador de reproceso de resultado.

La aplicación del indicador “REPROCESO DE RESULTADO”, el cual permite medir la optimización de los recursos a través del examen de calidad, revisando si los exámenes que se realizan tienen la misma proporción con los que se reportan.




$$\text{REPROCESO DE RESULTADO} = \frac{2}{3} = 0,66 * 100 \rightarrow (66\%)$$

En la actualidad se han reprocesado dos exámenes (proceso de Auditoría y proceso de Consultoría) de tres, los cuales son Auditoría, Consultoría y Contratación del Personal.

4.9.3.3. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A REDES DE COOPERACIÓN

El siguiente indicador le permitirá a la Compañía Limitada Auditora y Consultora diversificar y respaldar el servicio que se ofrece a los clientes.

Tabla 25: ALIANZAS REALIZADAS

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	DIVERSIFICAR Y RESPALDAR EL SERVICIO QUE SE OFRECE A LOS CLIENTES				
NOMBRE DEL INDICADOR:	ALIANZAS REALIZADAS				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	# de alianzas nuevas				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Determinar las alianzas anuales que realiza la Compañía.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Estadísticas				
LÍNEA BASE:	1	UNIDAD:	ESCALA DEL 1 AL 10	META:	2
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
<1	1-2			>2	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor




El tema de alianzas la empresa lo considera como un proyecto que realizará en el plazo de 2 años como lo establece en sus objetivos corporativos (**Véase en el Capítulo III**). A pesar de poseer los recursos económicos necesarios y la vasta experiencia, necesitan de una Certificación ISO que les permita abrirse campo en el mercado de las Firmas Auditoras del exterior como son, entre otras:

- ⊕ Deloitte
- ⊕ Price Waterhouse Coopers
- ⊕ Ernst & Young.

4.9.3.4. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS EN BASE A INNOVACIÓN Y TIEMPO

Los siguientes indicadores le permitirán a la Compañía Limitada Auditora y Consultora establecer una estructura por proceso.

Tabla 26: DEFINICIÓN DE PROCESOS

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	ESTABLECER LA ESTRUCTURA DE PROCESOS				
NOMBRE DEL INDICADOR:	DEFINICIÓN DE PROCESOS				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de procesos nuevos} / \# \text{ de procesos que tiene la empresa}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Los diferentes procesos que tiene la Compañía sean levantados en un manual.				
RESPONSABLE:	Representante de la Dirección				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Indicadores de Referencia				
LÍNEA BASE:	25%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	75%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 25%	25% - 75%			> 75%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA**ELABORADO POR:** Angela Alvarado, Isabel Gaibor




$$DEFINICIÓN DE PROCESOS = \frac{1}{4} = 0,25 * 100 \rightarrow (25\%)$$

Podemos observar que en la actualidad la empresa tiene el 75% de los procesos de la Compañía levantados, es decir documentados para su aplicación. Estos procesos son:

- ⊕ Proceso de Auditoría
- ⊕ Proceso de Consultoría
- ⊕ Proceso de Contratación de Personal.

El proceso de Captación de Clientes, ha sido propuesto como una mejora para la Compañía, el cual se convierte en un proceso nuevo para esta y equivale al 25% de los procesos definidos en la Compañía.

Tabla 27: TIEMPO DE RESPUESTA

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS EN INDICADORES SE HAN CUMPLIDO				
NOMBRE DEL INDICADOR:	TIEMPO DE RESPUESTA				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Tiempo real de entrega} / \text{tiempo programado de entrega}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Constatar si los tiempos impuestos en los indicadores están siendo cumplidos.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Estadísticas				
LÍNEA BASE:	50%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	80%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 50%	50%-80%			> 80%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADO POR: Ángela Alvarado, Isabel Gaibor

Los servicios de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría dependerán del tamaño de las empresas o Personas naturales que requieran el servicio, en otras ocasiones dependerán de los riesgos naturales o cambios legales que se originen a medida que se va realizando el trabajo. Pero es importante que la Compañía tenga un formato de reporte de desviaciones para tener evidencia de los motivos y porcentajes en los cuales estas desviaciones han hecho que se retrase la entrega del servicio. (**Véase Anexo 5**).

4.9.4. V4: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.

La capacidad de aprendizaje e innovación se enfocará en el talento humano, es decir en la satisfacción de los empleados.

Tabla 28: CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

PERSPECTIVAS	PROPÓSITO	OBJETIVO	IC	APLICACIÓN DEL INDICADOR
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	CULTURA Y SISTEMA INFORMÁTICO	MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO	Permite conocer si el empleado está conforme con los parametros establecidos por la compañía al realizar su trabajo.
		DIFUNDIR EL PLAN ESTRATÉGICO	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO	Establece si la difusión de la cultura organizacional sirve, mediante la medición (%) del personal que conoce la misión, visión y estrategias de la empresa.
	CAPITAL HUMANO	CAPACITAR Y DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL ALINEADAS A LAS EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	NIVEL DE COMPETENCIA	Establece cuál es el nivel de competencia de cada empleado a través de pruebas que permitan conocer en qué campo tiene un mejor desempeño.
			NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN	Establece la cantidad de horas de capacitación que tiene cada empleado con respecto a las horas de capacitación brindadas por la compañía.




FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ELABORADO POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Para la medición de estos indicadores se realizaron dos entrevistas una correspondiente al mes de enero y la otra en julio ambas correspondientes al año 2013, véase Anexo 3.

4.9.4.1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EN BASE A LA CULTURA Y SISTEMAS INFORMÁTICOS

El siguiente indicador le permitirá a la Compañía Limitada Auditora y Consultora mejorar el ambiente laboral.

Tabla 29: PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	MEJORAR EL AMBIENTE DE LA EMPRESA				
NOMBRE DEL INDICADOR:	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\text{Clientes internos satisfechos} / \text{Total de clientes internos}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Conocer si el empleado está conforme con los parámetros establecidos por la compañía al realizar su trabajo.				
RESPONSABLE:	Representante de la Dirección/Jefe Administrativo				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Semestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Encuestas				
LÍNEA BASE:	75%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	90%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 75%	75% - 90%			> 90%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Se toman en consideración para el cálculo de este indicador todos los aspectos que se citaron en las entrevistas realizadas en los meses de enero y julio de 2013.

Se puede notar que en la situación inicial de la Compañía Limitada existía cierta desconformidad en los empleados en cuanto a incentivos y capacitación, por lo cual se recomendó que la Compañía Limitada:

- ✚ Mejore los canales de comunicación entre empleados.
- ✚ Organice programas de integración.
- ✚ Fomente el crecimiento laboral.

En la actualidad se puede observar al comparar la **Tabla 40** y la **Tabla 42**, las variaciones obtenidas debido a las mejoras recomendadas, como fueron:

- ✚ Incentivos laborales
- ✚ Capacitación continua
- ✚ Estabilidad laboral

Tabla 30: NIVEL DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	DIFUSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL				
NOMBRE DEL INDICADOR:	NIVEL DE CONOCIMIENTO ESTRATÉGICO				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	(# de empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la Compañía/Total de empleados)				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	La difusión de la cultura organizacional, mediante la medición (%) del personal que la conoce.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Trimestral				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Encuesta (Conocimiento)				
LÍNEA BASE:	50%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	75%
ROJO 	AMARILLO 			VERDE 	
< 50%	50% - 75%			> 75%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Cuando se hizo el estudio preliminar de la estrategia de la empresa se pudo constatar que en un 40% los empleados de la compañía conocían la razón de ser de la Compañía y el 20% de los empleados conocían el rumbo al que se dirige la Compañía Limitada. (**Véase Capítulo III**).

Tabla 31: ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA CÍA. AUDITORA Y CONSULTORA

ANÁLISIS DE LA "MISIÓN" DE LA COMPAÑÍA AUDITORA Y CONSULTORA	
FÓRMULA	$x = \frac{\text{Cantidad de empleados que conocen la misión}}{\text{Total de empleados}}$
VALOR OBTENIDO	$x = \frac{14}{20} = 0,70 \rightarrow 70\%$
ANÁLISIS DEL RESULTADO OBTENIDO	Como se puede notar el resultado es significativo, el 70% de los empleados de la Cía. Auditora y Consultora conocen la misión, su difusión es alta. El 30% restante equivale a los empleados que no tienen clara la misión de la Compañía, estos son los empleados que tienen poco tiempo laborando.

FUENTE: Cía. Ltda. Auditora y Consultora
Elaborada por: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Mediante entrevistas con el Gerente General, se pudo constatar que en la actualidad, él conjuntamente con el Jefe Administrativo son los encargados de definir la misión de la Cía. Ltda. Auditora y Consultora.

Tabla 32: ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA CÍA. AUDITORA Y CONSULTORA

ANÁLISIS DE LA "VISIÓN" DE LA COMPAÑÍA AUDITORA Y CONSULTORA	
FÓRMULA	$x = \frac{\text{Cantidad de empleados que conocen la visión}}{\text{Total de empleados}}$
VALOR OBTENIDO	$x = \frac{18}{20} = 0,90 \text{ ----} \rightarrow 90\%$
ANÁLISIS DEL RESULTADO OBTENIDO	Se puede observar que 18 personas tienen claro el hacia dónde quiere llegar la Cía. Auditora y Consultora, esto equivale al 90%. El 10% de los empleados desconoce de las proyecciones a futuro de la misma.




FUENTE: Cía. Ltda. Auditora y Consultora
Elaborada por: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Actualmente el 70% de los empleados de la Compañía tienen conocimientos de la misión y el 90% conoce la visión, lo cual se logró implementando el uso de los afiches que den a conocer la misión, visión, valores corporativos y la estructura organizacional de la Compañía.

4.9.4.2. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN EN BASE AL CAPITAL HUMANO

Los siguientes indicadores le permitirán a la Compañía Limitada Auditora y Consultora capacitar y desarrollar las competencias del personal alineadas a la ejecución del plan estratégico.

Tabla 33: NIVEL DE COMPETENCIA




DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:		DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL			
NOMBRE DEL INDICADOR:		NIVEL DE COMPETENCIA			
FÓRMULA DE CÁLCULO:		$(\# \text{ de competencias aprobadas} / \# \text{ de competencias definidas}) * 100$			
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:		Establecer niveles de competencia de cada empleado a través de pruebas que permitan conocer en qué campo tiene un mejor desempeño.			
RESPONSABLE:		Gerente General			
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:		Semestral			
FUENTE DE INFORMACIÓN:		Reporte de competencia por área			
LÍNEA BASE:	25%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	50%
ROJO 		AMARILLO 		VERDE 	
<25%		25%-50%		>50%	

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

En la actualidad la Compañía Limitada no ha evaluado el nivel de competencia de sus empleados, a pesar de que los Jefes de cada área mediante la asignación de tareas en cada proyecto pueden darse cuenta de quienes son los empleados con mayor habilidad para realizar sus labores, este indicador queda establecido para su futura aplicación.

Tabla 34: NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN

DETERMINACIÓN DE LA FICHA DEL INDICADOR					
OBJETIVO:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE ACUERDO AL PLAN ESTRATÉGICO				
NOMBRE DEL INDICADOR:	NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN				
FÓRMULA DE CÁLCULO:	$(\# \text{ de horas de capacitación por persona} / \# \text{ total de horas de capacitación}) * 100$				
¿QUÉ SE ESPERA LOGRAR?:	Tener empleados capacitados, para lograr eficiencia y eficacia en su labor.				
RESPONSABLE:	Gerente General				
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Anual				
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Fichas de capacitación				
LÍNEA BASE:	25%	UNIDAD:	PORCENTUAL (%)	META:	50%
ROJO 	AMARILLO 		VERDE 		
< 25%	25% - 50%		> 50%		

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

La Compañía hasta la actualidad no ha realizado capacitaciones, pero proyecta 1.500 horas sobre la Norma de Calidad ISO 9001 para poder preparar su certificación futura.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Después de haber realizado todo el análisis requerido por la Norma ISO 9001:2008, se han podido establecer para la Compañía Limitada Auditora y Consultora las siguientes acciones correctivas:

DESVIACIÓN	ACCIÓN CORRECTIVA
Direccionamiento estratégico (misión, visión)	Se estableció una misión y visión apegada a la realidad de la Compañía, la cual se hizo conocer a sus empleados y se obtuvo que el 70% de los empleados conozcan la misión, es decir 14 de los 20 empleados. Mientras que la visión ha tuvo una aceptación del 90%, es decir que 18 empleados de los 20 en la actualidad tienen claro hacia dónde quiere llegar la Cía. Auditora y Consultora.
Política y Objetivos de Calidad basados en la Norma ISO 9001:2008	La política y objetivos de calidad se elaboraron bajo concordancia y capaces de cumplirse dentro de los parámetros reales en los que se encuentra la Compañía.

<p>Diseño del Organigrama Funcional</p>	<p>Se restructuró el Organigrama inicial, el cual fue establecido para la cantidad de empleados necesarios, funciones y departamentos que la Compañía requiere para su correcta operación.</p>
<p>Diseño del mapa de Procesos de la situación mejorada de la Compañía</p>	<p>En la formulación del mapa de procesos se pudo constatar la necesidad de incorporar un proceso de apoyo, el cual se realizó como plan de mejora para la optimización de las operaciones de la Compañía Limitada. Se integra al mapa de procesos “CAPTACIÓN DE CLIENTES”, este proceso equivale 25% de los procesos definidos en la Compañía.</p>
<p>Mejora de los Procesos</p>	<p>Se realizó un Análisis de Valor Agregado a los procesos de la Compañía, a partir del cual se evidenció la mejora de los tiempos de entrega de los servicios, se aumentó las actividades de valor agregado y se disminuyeron las actividades que no generaban valor a la Compañía Auditora y Consultora.</p>
<p>Aplicación de Indicadores de Gestión</p>	<p>Mediante la aplicación de los Indicadores de Gestión en la Compañía, se pudo medir la variación obtenida desde la situación inicial hasta la actualidad de la Compañía Limitada.</p>

Estas acciones han permitido satisfacer la hipótesis ***“Mediante el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008,***

se tomarán medidas correctivas que permitan el mejoramiento de las operaciones de la Compañía y garantice la Calidad del Servicio de Auditoría Financiera, Tributaria y Consultoría.”, formulada en el Capítulo I.

2. Para la aplicación de los indicadores se tomó en consideración las variables citadas en el Capítulo I:

V1: Desempeño Financiero.

V2: Satisfacción del Cliente.

V3: Eficiencia de los Procesos.

V4: Capacidad de Aprendizaje e Innovación.

3. Para la realización y toma de la línea base, se consideró la base de datos de la Compañía Limitada Auditora y Consultora; y, en algunos casos se basó en la experiencia del Gerente General.

4. Para mejor control de los Indicadores propuestos, se realizaron fichas las cuales están estructuradas de la siguiente manera: nombre del indicador, la forma de cálculo, responsable directo, fuente de información frecuencia de medición, la meta, línea base, y la evaluación de su respectivo desempeño representado mediante semáforos dinámicos.

5. Los indicadores financieros propuestos, debido a la falta de información financiera quedan definidos para la futura toma de decisiones de la Compañía Limitada Auditora y Consultora.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Compañía Auditora y Consultora la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2008, el mismo que tendrá como objetivo principal mejorar los procesos y garantizar la calidad del servicio brindado. Para lograr lo indicado la Compañía deberá realizar las siguientes actividades para su óptimo funcionamiento:

1. Crear el procedimiento del manejo del personal, que sea de apoyo y cumpla con el reglamento interno.
2. Definir la estructura organizacional de los cargos y oficializarla. Difundir los manuales de descripción de funciones.
3. Difundir la Estructura Organizacional y hacerla cumplir.
4. Designar un Representante de la Dirección quien será la persona encargada del área de calidad, que tenga como función prioritaria la medición, análisis y mejora de los objetivos de calidad.
5. Crear Indicadores de Gestión que permitan explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.

6. Crear los Procedimientos de las áreas para control e incrementar la comunicación con "Difusión Constante".
7. Crear un Boletín Especial para cumplir con la comunicación impresa de la compañía y por vía electrónica para sus empleados.
8. Invertir mayor tiempo en la compañía especialmente en esta etapa de cambio.
9. Crear indicadores de control y gestión sobre los procesos administrativos. Estos indicadores tienen el objetivo de hacer cumplir los objetivos y tomar decisiones adecuadas a tiempo.
10. Dar a conocer al personal el manual de procesos para que tengan conocimiento de actividades asignadas y su correcta ejecución.
11. Llevar un reporte de las quejas solucionadas, en el que se detalle el tiempo que tomo solucionar las quejas del cliente.
12. Adquirir nuevos programas computacionales que se ajusten a las necesidades actuales y que le permita a la Compañía enfrentarse a sus futuros requerimientos.

ANEXOS

1. FUNCIONES DE ACUERDO AL ORGANIGRAMA MEJORADO

DEPARTAMENTO DE MÁXIMA DIRECCIÓN

GERENTE GENERAL

NATURALEZA DEL CARGO: DIRECCIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Implementar acciones tendentes a optimizar las funciones de la Compañía Limitada, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en el marco legal e institucional vigente.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Representar a la Compañía como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- ✓ Planificar, Organizar, Dirigir, Evaluar constantemente las actividades de la empresa.
- ✓ Tomar acciones para lograr la transformación
- ✓ Establecer liderazgo.
- ✓ Delegar las funciones que considere necesarias de conformidad con las normas vigentes.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- Gerente General
- Secretaria de Gerencia
- Chofer
- Mensajero
- Conserje

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

NATURALEZA DEL CARGO: APOYO

OBJETIVO GENERAL:

Asegurar que se implemente y mantenga el Sistema de Calidad en la Compañía, con el fin de concientizar en los empleados los requisitos de los clientes ***“¿a quiénes deben satisfacer?”***.

Comunicación:

La dirección general debe definir dentro de la organización procesos comunicativos adecuados y asegurarse de que exista comunicación sobre la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. La dirección general tiene la responsabilidad de asegurarse de que existan sistemas de comunicación adecuados para comunicar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. Por ejemplo, ¿existe un método para comunicar los resultados de las verificaciones de inspección internas a todos aquellos que deben conocerlos?

Acción:

Éstos son dos requisitos nuevos para la comunicación. Asegúrese de que los métodos estén definidos de manera tal que exista la comunicación necesaria.

Podrá optar por escribir un procedimiento o describir su proceso en su manual de calidad. Muchos de los elementos de comunicación ya deberían existir: reuniones, memos, actas. Asegúrese de que se incluya la conciencia de los requisitos del cliente y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Asegurarse de que el sistema de calidad se implemente y mantenga;
- ✓ Informar a la dirección sobre el rendimiento del Sistema de Gestión de Calidad, aplicando las fichas de calidad. **(Véase Anexo 4)**;
- ✓ Asegurarse de que la conciencia de los requisitos del cliente se promueva en toda la organización.
- ✓ Dar seguimiento a los resultados obtenidos por medio de los Indicadores de Gestión.

SECRETARIA DE GERENCIA**NATURALEZA DEL CARGO: APOYO****OBJETIVO GENERAL:**

Apoyar en labores secretariales a la Gerencia General con la finalidad de minimizar tiempos de búsqueda de información y suministrar a la Compañía los servicios requeridos.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Organizar y desarrollar las labores de Secretaria de la Gerencia, brindando el apoyo administrativo que se requiera.
- ✓ Asistir a la Gerencia en los aspectos de redacción, archivo y otros documentos diversos de la Gerencia.
- ✓ Redactar documentos rutinarios y preparar el despacho para la aprobación y firma del Gerente.
- ✓ Recepcionar, clasificar y registrar la documentación que ingrese o salga de la oficina, efectuar las comunicaciones vía teléfono, fax, correo electrónico u otro medio.
- ✓ Verificar y revisar la documentación preparada para la firma del Gerente.
- ✓ Mantener actualizado el archivo de la Gerencia.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- ✓ Gerente General
- ✓ Secretaria de Gerencia

DEPARTAMENTO LEGAL

ASESOR LEGAL

NATURALEZA DEL CARGO: ASESORÍA

OBJETIVO GENERAL:

Es el encargado de asesorar a los empleados y funcionarios de la Compañía Limitada Auditora y Consultora en materia legal, con el fin de que las actividades se desarrollen de acuerdo al marco jurídico vigente.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Asesorar a los ejecutivos y demás funcionarios de la Compañía Limitada Auditora y Consultora en la aplicación de toda legislación referente a las actividades que le competen a la Compañía Limitada.
- ✓ Realiza estudios jurídicos a resoluciones, reglamentos, convenios, proyectos de ley, decretos y otros documentos de carácter legal relacionados con la Compañía Limitada Auditora y Consultora.
- ✓ Realiza análisis de casos legales e emite su criterio.
- ✓ Elabora los contratos suscritos por la Compañía Limitada como persona Jurídica y mantiene el registro y control de los mismos.
- ✓ Representa a la Compañía Limitada ante los casos jurídicos, acerca de cualquier reclamación o demanda.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- ✓ Encargado de asuntos Legales

- ✓ Abogado
- ✓ Secretaria

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
JEFE ADMINISTRATIVO

NATURALEZA DEL CARGO: APOYO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

 **Departamento Financiero:** Contabilidad y Tributación

OBJETIVO GENERAL:

Es el encargado de la administración y supervisión de los recursos económicos de la Compañía Limitada.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Elabora informes de las actividades económicas y financieras de la Cía. Ltda.
- ✓ Dirige y coordina la elaboración de presupuestos de la Compañía.
- ✓ Coordina todas las acciones internas necesarias para asegurar la efectividad y eficiencia de la Compañía Limitada.
- ✓ Elabora los Estados Financieros.
- ✓ Diseña los procedimientos y métodos de trabajo técnico para sistematizar y estandarizar la relación de tareas diarias en el

procedimiento de la información, custodia de equipo, archivos y documentos que se generan.

- ✓ Elabora los reportes contables y de presupuesto que son requeridos por la dirección ejecutiva, comité ejecutivo, coordinación y autoridades contraloras del estado.
- ✓ Discute y justifica las cifras de los reportes con la dirección ejecutiva de la Compañía.
- ✓ Suministra a la Gerencia General la información y reportes que sean necesarios para la elaboración del ante proyecto de presupuesto, sus reformas y liquidaciones periódicas.
- ✓ Presenta mensualmente a la Gerencia los siguientes reportes: Balance General, estado de resultados, informes a la dirección ejecutiva, entre otros.
- ✓ Colabora con las auditorías internas y externas en sus intervenciones fiscalizadoras.
- ✓ Elabora los cuadros o formatos, soportes de informes mensuales y trimestrales.
- ✓ Comunica a sus superiores de situaciones que representan una amenaza para el logro de las metas trazadas

- ✓ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Elabora la conciliación tributaria y bancaria de la Compañía.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- ✓ Asistente Administrativo
- ✓ Asistente de Contabilidad
- ✓ Secretaria de Gerencia

JEFE ADMINISTRATIVO

NATURALEZA DEL CARGO: APOYO

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

 **Departamento Recursos Humanos:** Talento Humano

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, implantar y mantener un sistema de gestión del talento humano conjuntamente con el Asistente Administrativo.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Llevar un registro y control de entrada, salida y puntualidad diaria de los empleados.
- ✓ Mantener actualizado el historial del personal de la Compañía conjuntamente con el Asistente Administrativo.

- ✓ Elaborar el programa anual de vacaciones y ejecutarlo de acuerdo a las disposiciones legales conjuntamente con el Asistente Administrativo.
- ✓ Reclutar y seleccionar los recursos humanos, de acuerdo a los perfiles de los cargos elaborados en base al desempeño de los mismos conjuntamente con el Asistente Administrativo.
- ✓ Planificar, organizar y dirigir la capacitación, adiestramiento de los empleados de la Cía. Ltda.
- ✓ Implementar programas de beneficios a los empleados.
- ✓ Llevar registro y control de los documentos incluidos en la nómina, por diversos conceptos tales como: pago de impuesto sobre la renta, préstamos, seguro médico, seguridad social, multas, entre otros.
- ✓ Supervisar el levantamiento de información, análisis y redacción de los manuales de funciones para mantener actualizado el manual de los cargos de la Compañía.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- Jefe Administrativo (Recursos Humanos)
- Asistente Administrativo (Analista de Personal y Nóminas)

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS
JEFE DE AUDITORÍA Y CONSULTORÍA

NATURALEZA DEL CARGO: SERVICIOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

 **Coordinación de Auditoría y Consultoría**

COORDINACIÓN DE AUDITORIA Y CONSULTORÍA

NATURALEZA DEL CARGO: SERVICIO

OBJETIVO GENERAL:

Es el encargado de brindar el servicio de Auditoría y Consultoría para satisfacer las necesidades de los clientes, mejorando la gestión administrativa, tecnológica y optimizar los recursos económicos en las áreas financiera, organizacional, recursos humanos e informáticos

FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Colaborar con los asistentes que realizan las Auditorías correspondientes a las Entidades que solicitan de los Servicios de la Compañía Limitada.
- ✓ Organizar, planificar, dirigir y controlar todas las actividades de auditoría de una forma independiente y profesional.
- ✓ Elaborar el Plan Anual de las Auditorías Financieras y Tributarias a realizarse, estimando tiempos y objetivos de las mismas, tanto de la Compañía como la de los clientes.

- ✓ Supervisar el cumplimiento de las Auditorías Financieras y Tributarias, de conformidad con el Plan Anual de Auditorías.
- ✓ Establecer y mantener el registro y control de la ejecución de las auditorías practicadas, para información oportuna a las autoridades que las soliciten.
- ✓ Velar que el personal del Departamento cumpla debidamente sus obligaciones, de conformidad con el Plan Anual de Auditoría y ejecución del trabajo de auditoría, Normas de Auditoría Externa; así como otras leyes aplicables.
- ✓ Elaborar informes, manejar y preparar de papeles de trabajo (evidencias del control).
- ✓ Verificar el cumplimiento de los procedimientos y disposiciones legales (Auditoría de Gestión).
- ✓ Verificar y controlar los balances y estados financieros y las conciliaciones de las cuentas con los inventarios respectivos.
- ✓ Verificar las conciliaciones de las cuentas bancarias.
- ✓ Verificar las cuentas de ingresos y egresos.
- ✓ Verificar la ejecución presupuestaria.
- ✓ Informes sobre los procesos de auditoría en curso.

- ✓ Verificar las contrataciones de bienes y/o servicios realizados.
- ✓ Diseñar y planificar el sistema de ejecución financiera de los clientes.
- ✓ Diseñar la estructura organizacional de los usuarios.
- ✓ Diseñar e implementar sistemas de control de Administración estratégica.
- ✓ Asesorar en la resolución de problemas de evaluación financiera.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- ✓ Jefe de Auditoría y Consultoría
- ✓ Asistentes de Auditoría y Consultoría
- ✓ Pasantes

2. HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGOS

DEPARTAMENTOS	OBJETIVO	#	DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	CRITICIDAD	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN
	Administrar el personal de la compañía de manera eficiente, realizando una contratación adecuada y acorde a las necesidades de la compañía. Capacitar a todos los recursos. Cancelar los honorarios del personal de manera oportuna y cumpliendo con las exigencias de ley	1	No existen políticas ni objetivos de calidad, ni procedimientos formales sobre el manejo del personal del área. Existen lineamientos que se cumplen por directrices verbales, más no escritas, mismas que pueden negarse, o dudarse en cualquier momento.	ALTA	El personal incumple con la puntualidad, la salida, los permisos, en cumplimiento de sus metas.	Crear el Procedimiento del manejo de Personal que sea de apoyo y participe al reglamento interno.
2		No existen manuales de funciones formales del personal del área.	ALTA	.Al no haber funciones establecidas el personal hace lo que convenientemente accede hacer y no lo que debe hacer.	Definir la estructura organizacional y legitimizar. Difundir los manuales de funciones	
3		No existe adecuada segregación de funciones.	ALTA	No hay jerarquía, no está dispuesto quien dirige, quien supervisa y quien ejecuta. Todas las direcciones son a la Gerencia General.	Difundir la Estructura Organizacional y hacerla cumplir	
4		No existen indicadores de gestión que permitan a la organización actuar proactivamente para mejorar la eficiencia de los controles.	ALTA	No, nos permite medir la gestión de la administración que nos muestre un efecto óptimo en el mediano y largo plazo.	Crear Indicadores de Gestión.	
5		No existen manuales de procedimientos formales del personal del área.	ALTA	Los procedimientos se pueden ejecutar de manera incorrecta.	Crear los Procedimientos de las áreas para control e incrementar la comunicación con "Difusión Constante"	
6		Nuevas normas no son informadas formalmente a los miembros de la compañía o a los miembros del grupo de trabajo.	MEDIA	Falencias en la comunicación general sobre disposiciones, políticas o normas a cumplirse.	Optimizar la comunicación, el departamento Administrativo debe ser informado para que difunda las normativas, políticas y disposiciones a cumplirse.	

HALLAZGOS

DEPARTAMENTOS	OBJETIVO	#	DEFICIENCIAS ENCONTRADAS	CRITICIDAD	CONSECUENCIA	RECOMENDACIÓN
	Administrar el personal de la compañía de manera eficiente, realizando una contratación adecuada y acorde a las necesidades de la compañía. Capacitar a todos los recursos. Cancelar los honorarios del personal de manera oportuna y cumpliendo con las exigencias de ley	7	No existen definidos los procesos y las políticas de la compañía.	MEDIA	Todos los colaboradores desconocen los procesos principales y las políticas de la compañía.	Crear un Boletín Especial para cumplir con la comunicación, impresa para la compañía y por vía email para oficina.
8		No existe un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.	MEDIA	Equipos desactualizados y sin mantenimiento, pueden perjudicar la continuidad del negocio.	Crear un plan de mantenimiento preventivo y correctivo incluyendo los UPGRADE de cada equipo. Listado de proyectos, etc.	
9		Cumplir con el compromiso adquirido en el tiempo establecido para la atención al cliente.	ALTA	No hay resultados reales de cada proceso.	Crear indicadores de control y gestión sobre los procesos de la compañía. Los indicadores tienen el propósito de hacer cumplir los objetivos y tomar decisiones adecuadas a tiempo.	
10		Falta de trazabilidad en los procesos, los recursos de una misma área se encuentran separados de su equipo de trabajo.	BAJA	Personal disgregado por algunas áreas de la compañía, recursos improductivos.	Organizar las áreas comunes para que el equipo de trabajo de la compañía tenga un espacio físico común, así se podrá organizar mejor cada área siendo proactivos a los resultados.	
11		No hay una correcta calificación de la vida útil de los equipos y no existe una planificación para mantenimientos correctivos.	MEDIA	Los problemas técnicos por falta de mantenimiento preventivo hacen crecer los mantenimientos correctivos.	Construir un plan de mantenimiento preventivo y determinar con un experto la situación técnica y específica de cada parte de los equipos.	

3. ENTREVISTAS

COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ENTREVISTA A LOS CLIENTES

CLIENTE:

FECHA:

SERVICIO:

El propósito de esta encuesta es para conocer el criterio de aceptación y satisfacción de los clientes con respecto a los servicios prestados por la Compañía Limitada Auditora y Consultora.

- 1. ¿Qué importancia le da Usted a cada uno de los siguientes atributos de los servicios que ofrece la Compañía Limitada Auditora y Consultora?**

Otros:

- 2. ¿Recomendaría a otras empresas los servicios que ofrece la Compañía Limitada Auditora y Consultora?**

SI

NO

3. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿Por qué usted recomendaría a sus clientes la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Confianza

Calidad del servicio de la empresa

Prestigio de la empresa

Capacidad de los empleados

4. ¿En que considera Usted que podría mejorar el servicio que brinda la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Trato del personal

Asistencia y asesoría

Respuesta a problemas

Presentación de informes; y

Otros: _____

RESULTADOS OBTENIDOS

■ ENTREVISTA DEL MES DE ENERO DEL 2013

1. ¿Qué importancia le da Usted a cada uno de los siguientes atributos de los servicios que ofrece la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Tabla 35: IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES

	<i>Valores a cada uno de los servicios según el siguiente criterio</i>				
ASPECTOS	1= Pésimo	2= Regular	3=Bueno	4= Muy Buena	5= Excelente
Precio		4	7	9	
Resultados propuestos					20
Tiempo de Respuesta		4	8	8	
Confianza en el servicio			1	9	10
Trato del personal				4	16
Satisfacción del servicio				9	11
Atención y solución de quejas				8	12

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Tabla 36: % DE IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES

	<i>Valores a cada uno de los servicios según el siguiente criterio</i>				
ASPECTOS	1= Pésimo	2= Regular	3=Bueno	4= Muy Buena	5= Excelente
Precio		20%	35%	45%	
Resultados propuestos					100%
Tiempo de Respuesta		20%	40%	40%	
Confianza en el servicio			5%	45%	50%
Trato del personal				20%	80%
Satisfacción del servicio				45%	55%
Atención y solución de quejas				40%	60%

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Como se puede observar en la **Tabla 35**, 9 clientes de los 20 han calificado como muy buena la fijación de precios de la Cía. Auditora y Consultora, es decir que el precio estipulado va conforme al servicio brindado, 20 usuarios han considerado que son excelentes los resultados propuestos por la Compañía, 8 consideran que son muy buenos los tiempos de respuesta de los trabajos realizados, 10 de los 20 usuarios consideran excelente la confianza de los servicios otorgados por la Compañía Limitada., 16 clientes consideran excelente el trato que les brinda el personal, 11 usuarios están satisfechos con los servicios y 12 han afirmado que es excelente la atención y solución de quejas.

2. ¿Recomendaría a otras empresas los servicios que ofrece la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

SI

NO

“Los 20 clientes de la Compañía Limitada Auditora y Consultora respondieron SI”

3. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿Por qué usted recomendaría a sus clientes la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Confianza

Calidad del servicio de la empresa

Prestigio de la empresa

Capacidad de los empleados

4. ¿En que considera Usted que podría mejorar el servicio que brinda la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Trato del personal

Asistencia y asesoría

Respuesta a problemas

Presentación de informes; y

Otros: _____

■ ENTREVISTA DEL MES DE JULIO DEL 2013

1. ¿Qué importancia le da Usted a cada uno de los siguientes atributos de los servicios que ofrece la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Tabla 37: IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES

ASPECTOS	<i>Valores a cada uno de los servicios según el siguiente criterio</i>				
	1= Pésimo	2= Regular	3= Bueno	4= Muy Buena	5= Excelente
Precio			2	6	12
Resultados propuestos					20
Tiempo de Respuesta			4	5	11
Confianza en el servicio				5	15
Trato del personal				4	16
Satisfacción del servicio				2	18
Atención y solución de quejas				6	14

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Tabla 38: % DE IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES

ASPECTOS	<i>Valores a cada uno de los servicios según el siguiente criterio</i>				
	1= Pésimo	2= Regular	3= Bueno	4= Muy Buena	5= Excelente
Precio			10%	30%	60%
Resultados propuestos					100%
Tiempo de Respuesta			20%	25%	55%
Confianza en el servicio				25%	75%
Trato del personal				20%	80%
Satisfacción del servicio				10%	90%
Atención y solución de quejas				30%	70%

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Como se puede observar en la **Tabla 37**, 12 clientes de los 20 han calificado como excelente la fijación de precios de la Cía. Auditora y Consultora, es decir que el precio estipulado va conforme al servicio brindado, 20 usuarios han considerado que son excelentes los resultados propuestos por la Compañía, 11 consideran que son muy buenos los tiempos de respuesta de los trabajos realizados, 15 de los 20 usuarios consideran excelente la confianza de los servicios otorgados por la Compañía Limitada., 16 clientes consideran excelente el trato que les brinda el personal, 18 usuarios están satisfechos con los servicios y 14 han afirmado que es excelente la atención y solución de quejas.

2. ¿Recomendaría a otras empresas los servicios que ofrece la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

SI

NO

“Los 20 clientes de la Compañía Limitada Auditora y Consultora respondieron SI”

3. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿Por qué usted recomendaría a sus clientes la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Confianza

Calidad del servicio de la empresa

Prestigio de la empresa

Capacidad de los empleados

Los clientes consideran que la capacidad de los empleados de la Compañía Limitada para desempeñar las diversas actividades laborables complementa que el servicio brindado sea de calidad.

4. ¿En que considera Usted que podría mejorar el servicio que brinda la Compañía Limitada Auditora y Consultora?

Trato del personal

Asistencia y asesoría

Respuesta a problemas

Presentación de informes;

Otros: _____

Los 13 clientes restantes consideraron otros aspectos de cambio para la Compañía Auditora y Consultora, estos fueron:

La apertura de un nuevo local.

La utilización de publicidad.

COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA
ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS

EMPLEADO:

FECHA:

DEPARTAMENTO:

El propósito de esta encuesta es para conocer las necesidades de los empleados de la Compañía Limitada Auditora y Consultora.

	<i>Valores a cada una de las necesidades de los empleados</i>				
ASPECTOS	1= Pésimo	2= Regular	3=Bueno	4= Muy Buena	5= Excelente
Remuneración					
Buen ambiente laboral					
Capacitación continua					
Incentivos y reconocimientos laborales					
Estabilidad laboral					
Confianza del empleador					
Integración laboral					

RESULTADOS OBTENIDOS

■ ENTREVISTA DEL MES DE ENERO DEL 2013

Tabla 39: NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ASPECTOS	Valores a cada una de las necesidades de los empleados				
	1= Pésimo	2= Regular	3= Bueno	4= Muy Buena	5= Excelente
Remuneración			2	6	12
Buen ambiente laboral					20
Capacitación continua	7	10	3		
Incentivos y reconocimientos laborales		8	7	5	
Estabilidad laboral			5	8	7
Confianza del empleador			10	7	3
Integración laboral					20

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Tabla 40: % DE LA NECESIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ASPECTOS	Valores a cada una de las necesidades de los empleados				
	1= Pésimo	2= Regular	3= Bueno	4= Muy Buena	5= Excelente
Remuneración			10%	30%	60%
Buen ambiente laboral					100%
Capacitación continua	35%	50%	15%		
Incentivos y reconocimientos laborales		40%	35%	25%	
Estabilidad laboral			25%	40%	35%
Confianza del empleador			50%	35%	15%
Integración laboral					100%

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

■ ENTREVISTA DEL MES DE JULIO DEL 2013

Tabla 41: NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ASPECTOS	Valores a cada una de las necesidades de los empleados				
	1= Pésimo	2= Regular	3= Bueno	4= Muy Buer	5= Excelente
Remuneración			1	5	14
Buen ambiente laboral					20
Capacitación continua			4	7	9
Incentivos y reconocimientos laborales			5	9	6
Estabilidad laboral			4	7	9
Confianza del empleador			6	9	5
Integración laboral					20

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor

Tabla 42: % DE LA NECESIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ASPECTOS	Valores a cada una de las necesidades de los empleados				
	1= Pésimo	2= Regular	3= Bueno	4= Muy Buer	5= Excelente
Remuneración			5%	25%	70%
Buen ambiente laboral					100%
Capacitación continua			20%	35%	45%
Incentivos y reconocimientos laborales			25%	45%	30%
Estabilidad laboral			20%	35%	45%
Confianza del empleador			30%	45%	25%
Integración laboral					100%

FUENTE: COMPAÑÍA LIMITADA AUDITORA Y CONSULTORA

ELABORADA POR: Angela Alvarado, Isabel Gaibor






4. FICHAS DE EVALUACIÓN PARA EL CONTROL DE CALIDAD

FICHAS DE CONTROL DE CALIDAD

1. DISEÑO DE LOS SERVICIOS						
A.¿Diseña y desarrolla sus servicios?						
B.¿Están establecidas por escrito las especificaciones de los recursos y la repercusión de sus variaciones en el servicio?						
C.¿Están establecidas juntamente con las especificaciones los criterios de aceptación y rechazo del servicio?						
D.El servicio, ¿es controlado e inspeccionado por personal distinto al que lo diseñó?						
E.¿Se contempla en el procedimiento la utilización de los estudios de mercado en el diseño?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?	

2. CONTROL DEL PROCESO Y LA PRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS

A. ¿Están definidos los parámetros críticos del proceso y los planes de control, así como las condiciones de aceptación y rechazo para asegurar su calidad?					
B. ¿Se ha informado al personal sobre los puntos en los que se debe controlar la calidad, y participa en su verificación?					
C. ¿Existe una sistemática clara y eficaz para identificar los servicios?					
D. ¿Están definidas las responsabilidades de las verificaciones?					
E. ¿Existe algún procedimiento escrito para realizar acciones correctivas y preventivas?					
F. ¿Se controla y analiza la información que generan los registros de calidad?					
G. ¿Se tiene un procedimiento para controlar la manipulación, almacenamiento, conservación y entrega del producto (servicio)?					






FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:						

MEDIDAS A TOMAR

ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?

3. CALIBRACIÓN






A. ¿Están documentados, y a disposición del personal que lo realiza, los manuales de operación, ensayo, verificación y medidas?					
B. ¿Se comprueba que los sistemas de medida den un resultado correcto?					
C. Cuando se utilizan patrones, ¿son homologables?					

FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:						

MEDIDAS A TOMAR

ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?

4. TRATAMIENTO DE NO CONFORMIDADES Y RECLAMACIONES

A. ¿Están perfectamente identificadas y aparcadas las no conformidades del servicio una vez entregado?						
B. ¿Existe por escrito un procedimiento para tratar las no conformidades?						
C. ¿Están claramente definidas las responsabilidades para el tratamiento de no conformidades?						
D. ¿Existe un registro que refleja las no conformidades que aparecen?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:						
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?	

5. AUDITORÍAS INTERNAS DE CALIDAD						
A. ¿Existe un programa anual de auditoría interna de calidad?						
B. ¿Existe un procedimiento escrito para realizar las auditorías internas de calidad?						
C. ¿Dispone de un equipo auditor con la formación y experiencia necesaria?						
D. ¿Se evalúan los informes de auditoría?						
E. ¿La Dirección conoce el resultado de las auditorías?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?	

6. REVISIONES						
A. ¿Se analiza la calidad del servicio al cliente?						
B. ¿Se analiza la calidad del servicio interno?						
C. ¿Se toman medidas correctivas a partir de las auditorías?						
D. ¿Se reúnen periódicamente para analizar los objetivos y el estado del Sistema de Calidad?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?	

7. FORMACIÓN						
A. ¿Está el equipo directivo informado y formado en Calidad y normativa ISO?						
B. ¿Están los mandos intermedios entrenados en técnicas de mando, calidad y gestión?						
C. ¿Se analizan los objetivos y resultado de formación?						
D. ¿Existe un programa para empleados de nueva incorporación?						
E. ¿Está el personal formado y sensibilizado por la Calidad?						
F. ¿Existe un plan anual de formación?						
F. ¿Están en contacto con especialistas en Sistemas de Calidad, ya sean internos o externos?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?	

8. DIRECCIÓN						
A. La Dirección de la empresa, ¿tiene estipulada una política de calidad?						
B. ¿Conocen apoyos y subvenciones para la implementación de la calidad?						
C. ¿Se analizan los objetivos y resultado de formación?						
D. ¿Hay un plan sistemático de competitividad para implantar la calidad?						
E. ¿Está el personal formado y sensibilizado por la Calidad?						
F. ¿Se fijan objetivos específicos relacionados con la calidad?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?	

9. SISTEMA DE MEJORA CONTINUA						
A. ¿Existen estructuras de mejora continua que siguen una sistemática definida?						
B. ¿Existe un sistema de análisis de las no conformidades?						
C. ¿Las reclamaciones se utilizan para enriquecer el sistema de mejora continua?						
D. ¿Se analizan los costes de calidad y no-calidad?						
E. ¿Existe un procedimiento de actuación y mejora de la documentación e información?						
F. ¿Se analiza la satisfacción del cliente y se actúa en consecuencia?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ		¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?		

10. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN						
A. ¿Existen un responsable de calidad?						
B. ¿Los mandos tienen asumida su responsabilidad en el programa de calidad?						
C. Los recursos técnicos y humanos, ¿son suficientes para alcanzar los objetivos trazados y para asegurar la calidad de los servicios?						
D. ¿Hay canales concretos de comunicación e información?						
E. ¿Están fundadas y difundidas las funciones y responsabilidades del personal?						
F. ¿Existe un organigrama?						
F. ¿Está formado el comité de calidad?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?		

11. LIDERAZGO						
A. ¿Se realizan estudios periódicos del clima laboral y se actúa en consecuencia?						
B. ¿Se analizan y consideran las relaciones interpersonales?						
C. ¿Existe un buen clima laboral?						
D. ¿Existe un tratamiento sistemático de los recursos humanos?						
E. ¿Hay una delegación clara de funciones?						
F. ¿Está en marcha una dirección participativa o por objetivos?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ		¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?		

12. SISTEMA DE CALIDAD						
A. ¿El Sistema de Calidad involucra a todos los departamentos?						
B. ¿El Sistema de Calidad involucra a clientes y proveedores?						
C. ¿Está elaborada y difundida la documentación del Sistema de Calidad (Manual de Calidad, Procedimientos Generales, Procedimientos Específicos, y Registros de Calidad)?						
D. Esta documentación, ¿está actualizada y se utiliza con toda normalidad?						
E. ¿Existe un método para tratar situaciones concretas?						
F. ¿Tienen una visión global de los procesos de su empresa?						
FECHA:		Por el momento no la ha tenido en cuenta	Es un proyecto del futuro	Están trabajando en ello	Está implantando y se refleja dentro del Sistema de Calidad	Está implementado y en proceso de mejora continua
PUNTUACIÓN:		0	2	4	7	10
MEDIDAS A TOMAR						
ACCIÓN QUE EMPRENDERÁ			¿CUÁNDO?		¿QUIÉN?	

5. FORMATO DE REPORTE DE DESVIACIONES

FORMATO DE REPORTE DE DESVIACIONES

CLAVE PROYECTO

PERIODO EVALUADO

--

--

--

NOMBRE DE PROYECTO/ DESCRIPCIÓN

CLAVE/ FASE- ACTIVIDAD

MOTIVO DE DESVIACIONES

PORCENTAJE (%)

--	--	--

--

--

CLAVE/ FASE- ACTIVIDAD

MOTIVO DE DESVIACIONES

PORCENTAJE (%)

--	--	--

--

--

LÍDER DE PROYECTO

NOMBRE

NÚM. EMPLEADO

CLAVE/ADSCRIP.

ASIGNACIÓN

1
2

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Armijo, M. (2009). “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.” Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.
- [2] Bartle, P., PhD, traducción de Sada, L. (2010). “SMART Características de los buenos objetivos”. CEC Colectivo de Potenciación Comunitaria.
- [3] Benillon, A. & Cerutti, O. (2000). “Implantar y Gestionar la Calidad Total”. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
- [4] Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2010), Análisis Financiero y de Gestión. “Valor Agregado”. ECOE Ediciones. 2^a Edición.
- [5] Koontz, H. et al. (2010). “Administración una perspectiva Global y Empresarial”. 13^a Edición.
- [6] Martínez, M. (2005). Universidad de Alejandro de Humboldt. Diagrama de Causa-Efecto, Pareto y Flujograma.
- [7] Robert, N. & Vijay, G. (2003). “Sistemas de control de gestión”, Décima edición, Editorial McGraw Hill.
- [8] Traducción Oficial Norma Internacional ISO 9001:2008. Cuarta Edición. Noviembre 2008.
- [9] Trischler, W. (1998). “Mejora del Valor Añadido en los Procesos” Gestión 2000.
- [10] Crece Negocios. “Gestión de Calidad”. Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

- [11] Fundamentos generales de la Gestión de Procesos, "Procesos". Fecha de la última actualización Julio 2013. Disponible en http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/933/7/Capitulo_3.pdf
- [12] Hoyer, R. & Hoyer B. Tomado de la revista Quality Progress Julio, 2001. "¿Qué es la Calidad?". Fecha de la última actualización Julio 2013. Disponible en <http://www.lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/1303357825QueesCalidad.pdf>
- [13] La cultura de Confiabilidad. "Indicadores de Gestión". Fecha de la última actualización Julio 2013. Disponible en <http://confiabilidad.net/articulos/los-indicadores-de-gestion/>
- [14] Monografias.com. "Control de Gestión". Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- [15] Monografías.com, "Mapa de Procesos". Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/mapas-proceso-estrategicos/mapas-proceso-estrategicos.shtml>
- [16] Mora, L. Indicadores de la Gestión Logística. KPI "Los indicadores claves del desempeño logístico". Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- [17] New/Gas. "Principios de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001:2000". Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en <http://www.newgas.com.ar/faq7.html>
- [18] Norma Internacional ISO 9001 "Sistema de Gestión de Calidad". Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

[19] Tello, C., Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Fundamentos de la Administración 2007 “Planeación Estratégica Henry Mintzberg”. Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en http://www.docentes.unal.edu.co/cateloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

[20] Wikipedia “Sistema de Gestión de Calidad”. Fecha de la última actualización Marzo 2013. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad