



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Instituto de Ciencias Matemáticas

Diseño de un Sistema de Control Aplicado al Área Financiera-Contable de la Empresa CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A., para la Mejora Administrativa y Financiera, a través de Indicadores de Medición.

## **TESINA DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN AUDITORIA Y CONTADURÍA PÚBLICA  
AUTORIZADA**

Presentado por:

**Guamán Indacochea María Fernanda  
Neira Méndez Ingrid Karina**

**Guayaquil – Ecuador  
2012**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por darme el privilegio de la vida, a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera, a mi hermana Cisne por estar siempre a mi lado, a mi esposo León por haberme dado las fuerzas necesarias para seguir y a mi hija Valentina.

María Fernanda Guamán Indacochea

A Dios por proveerme de sabiduría, salud y vida, a mis padres por su apoyo, cariño y comprensión en todo momento, a mis hermanos Christian y Johanna, a mi esposo, a mi hija Danahe y mis amigos por creer en mí.

Ingrid Karina Neira Méndez

## DEDICATORIA

A Dios, a mis Padres, a mi Hermana Cisne, mi esposo León, mi hija Valentina y a todas las personas que confiaron en mí.

María Fernanda Guamán Indacochea

A mis padres José Neira y Juanita Méndez, que con sus esfuerzos y sacrificios constantes supieron guiarme en el camino del estudio para alcanzar una profesión y ser una persona de bien, a mis hermanos Johanna y Christian, a mi hija Danahe, mi esposo Rudy y a mis amigos y maestros.

Ingrid Karina Neira Méndez

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Eco. Efraín Quiñonez

DELEGADO

---

Ing. Diana Montalvo Barrera

DIRECTOR TESINA

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL).

---

María Fernanda Guamán Indacochea

---

Ingrid Karina Neira Méndez

## INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
ÍNDICE GENERAL .....	VI – XIV
ÍNDICE FIGURAS .....	XV
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVII
ABREVIATURAS .....	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
CAPÍTULO 1 .....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4. LIMITACIONES .....	3

1.5. METODOLOGÍA DE LA TESINA.....	4
CAPÍTULO 2 .....	5
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	5
2.1. ANTECEDENTES.....	5
2.2. INFORMACIÓN CORPORATIVA .....	7
MISIÓN .....	7
VISIÓN.....	7
INSTALACIONES .....	7
CLIENTES.....	10
PROVEEDORES .....	10
2.3. PRODUCTO.....	12
2.3.1. PRODUCTOS SERVICIO .....	12
2.3.1.1. PRODUCTOS PARQUE.....	12
2.3.1.2. PRODUCTOS SERVICIO PARQUE. ....	13
2.3.1.3.MISAS DE ANIVERSARIOS Y LOS FINES DE SEMANA..	14

<b>2.4. ESTRUCTURA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>17</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. CONCEPTOS BÁSICOS .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. ASPECTOS LEGALES .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.1. ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE PARQUES CEMENTERIOS Y SERVICIOS EXEQUIALES .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.2. PROCEDIMIENTOS DE ALPAR PARA EL TRASLADO DE CADÁVERES. ( ECUADOR ) .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.2.1. TRASLADO DE UN CUERPO: .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.2.2. RECIBO DE UN CUERPO: .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2.3. ALPAR – REGLAMENTACIONES PARA EL MONTAJE DE EMPRESAS DEL SECTOR DE LOS SERVICIOS EXEQUIALES. ....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.3. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL.....</b>	<b>26</b>



3.2.3.1.	INSCRIPCIÓN DE DEFUNCIÓN .....	26
3.3.	DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	27
3.3.1.	VENTAJAS .....	27
3.4.	METODOLOGÍA DE LAS 9´S .....	28
3.4.1.	CONCEPTO .....	28
3.4.1.1.	SEIRI – CLASIFICACIÓN.....	29
3.4.1.2.	SEITON – ORDENAR.....	30
3.4.1.3.	SEISO – LIMPIAR.....	31
3.4.1.4.	SEIKETSU – BIENESTAR PERSONAL .....	32
3.4.1.5.	SHITSUKE – DISCIPLINA Y HÁBITO .....	32
3.4.1.6.	SHIKARI – CONSTANCIA .....	33
3.4.1.7.	SHITSUKOKU – COMPROMISO .....	33
3.4.1.8.	SEISHOO – COORDINACIÓN .....	34
3.4.1.9.	SEIDO – ESTANDARIZACIÓN .....	34
3.4.2.	CONCEPTO DE INDICADORES .....	35

3.4.3.	PARA QUÉ UTILIZAR LOS INDICADORES:.....	35
3.4.4.	TIPOS DE INDICADORES: .....	36
3.4.4.1.	INDICADORES DE MEDIOS DE ACTIVIDAD .....	36
3.4.4.2.	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:.....	36
3.4.4.3.	INDICADORES DE EFICACIA:.....	36
3.4.4.4.	INDICADORES DE CALIDAD:.....	37
3.4.5.	FLUJOGRAMA DE UN INDICADOR:.....	37
3.4.6.	PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS .....	38
3.4.7.	PERSONAL INVOLUCRADO .....	39
3.4.7.1.	ASISTENTE FINANCIERO: .....	39
3.4.7.2.	ASISTENTE CONTABLE:.....	40
	CAPÍTULO 4 .....	41
4.	ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	41
4.1.	SELECCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO .....	41

<b>4.2. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR .....</b>	<b>44</b>
<b>FORTALEZAS .....</b>	<b>44</b>
<b>OPORTUNIDADES .....</b>	<b>45</b>
<b>DEBILIDADES .....</b>	<b>46</b>
<b>AMENAZAS .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.1. ESTRATEGIAS DA .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.2. ESTRATEGIA FO .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3. ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.1. ESTRATEGIA DA .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2. ESTRATEGIA FO .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4. ANÁLISIS DE RIESGO COMO PROBABILIDAD .....</b>	<b>51</b>
<b>NIVEL DE IMPACTO.- .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA .....</b>	<b>54</b>

<b>4.6. DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA Y EFECTO) .....</b>	<b>56</b>
<b>4.6.1. PROBLEMA 1 .- “MALA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES” .....</b>	<b>57</b>
<b>4.6.2. PROBLEMA 2.- LOS DOCUMENTOS DE TRABAJO NO ESTAN EN ORDEN.....</b>	<b>59</b>
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>62</b>
<b>5. ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 9’S.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1. LAS 9 S´S .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2. OBJETIVOS DE LAS 9´S.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3. AREA SELECCIONADA: CONTABLE – FINANCIERA DE CAMPOSANTOS DEL ECUADOR .....</b>	<b>68</b>
<b>5.4. RAZONES PARA IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA “9’S” EN CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. ....</b>	<b>70</b>
<b>5.5. PRESENTACIÓN DE LAS 9´S.....</b>	<b>71</b>
<b>5.5.1. RELACIONADAS CON LA MEJORA DE LAS COSAS ...</b>	<b>72</b>

5.5.1.1.	SEIRI – SELECCIONAR.....	72
5.5.1.2.	SEITON – ORDENAR.....	75
5.5.1.3.	SEISO – LIMPIAR.....	77
5.5.1.4.	SEIKETSU - BIENESTAR PERSONAL.....	78
5.5.1.5.	SHITSUKE – DISCIPLINA.....	80
5.5.1.6.	SHIKARI – CONSTANCIA: .....	81
5.5.1.7.	SHITSUKOKU - COMPROMISO.....	82
5.5.1.8.	SEISHOO – COORDINACIÓN .....	83
5.5.1.9.	SEIDO – ESTANDARIZACIÓN .....	84
5.6.	APLICACIÓN DEL CICLO PHVA AL ÁREA CONTABLE FINANCIERA .....	85
	CAPÍTULO 6 .....	89
6.	INDICADORES.....	89
6.1.	SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO (SGD) E IMPLEMENTACIÓN.....	89

<b>6.2.</b>	<b>INDICADORES DE GESTION Y DESEMPEÑO.....</b>	<b>90</b>
<b>6.2.1.</b>	<b>ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO .....</b>	<b>90</b>
<b>6.2.1.1.</b>	<b>ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE CONCILIACIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>6.2.2.</b>	<b>INDICADORES DE EFICACIA.....</b>	<b>93</b>
<b>6.2.2.1.</b>	<b>ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE INGRESO DIARIO .....</b>	<b>93</b>
<b>6.2.3.</b>	<b>INDICADORES DE EFICIENCIA .....</b>	<b>95</b>
<b>6.2.3.1.</b>	<b>ÍNDICE: ERRORES EN INFORMES.....</b>	<b>95</b>
<b>6.2.4.</b>	<b>INDICADORES DE CALIDAD.....</b>	<b>97</b>
<b>6.2.4.1.</b>	<b>ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE CONTESTACIÓN DE INFORMES .....</b>	<b>97</b>
<b>6.2.5.</b>	<b>CALIDAD EN EL ACCESO A LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>99</b>
<b>6.2.5.1.</b>	<b>ACCESO A LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>99</b>
<b>6.2.6.</b>	<b>INDICADORES DE MEDIOS DE ACTIVIDAD .....</b>	<b>101</b>
<b>6.2.6.1.</b>	<b>ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE TAREAS VARIAS. ....</b>	<b>101</b>

<b>6.2.7. INDICADORES FINANCIEROS – CALIDAD DE</b>	
<b>ACTIVOS.....</b>	<b>104</b>
<b>6.2.7.1. ÍNDICE: MOROSIDAD MAYOR A 30 DIAS. ....</b>	<b>104</b>
<b>6.2.7.2. ÍNDICE: MOROSIDAD MAYOR A 60 DIAS. ....</b>	<b>¡ERROR!</b>
<b>MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
<b>6.2.7.3. ÍNDICE: MOROSIDAD MAYOR A 90 DIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>6.2.7.4. ÍNDICE: INCOBRABILIDAD .....</b>	<b>107</b>
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>109</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>7.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>7.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>113</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> LOGOTIPO DEL CAMPOSANTO.....	5
<b>FIGURA 2</b> SALA DE VELACIÓN Y OFICINAS GUAYAQUIL.....	9
<b>FIGURA 3</b> : NICHOS – CINERARIOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.....	13
<b>FIGURA 4:</b> SUITE DE SERVICIO CAFETERÍA Y AGUAS AROMÁTICAS.....	13
<b>FIGURA 5:</b> CAPILLA .....	14
<b>FIGURA 6</b> ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARQUE DE LA PAZ .....	15
<b>FIGURA 7</b> ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS INDICADORES.....	37
<b>FIGURA 8</b> LAS 9´S - CALIDAD TOTAL.....	63
<b>FIGURA 9</b> OBJETIVOS DE LAS 9´S .....	64
<b>FIGURA 10</b> ARCHIVO DEL ÁREA CONTABLE - FINANCIERA.....	66
<b>FIGURA 11</b> ÁREA A ESTUDIAR.....	68
<b>FIGURA 12</b> PRIMERA S - SELECCIONAR .....	73
<b>FIGURA 13</b> ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA.....	74
<b>FIGURA 14</b> SEGUNDA S - ORDENAR .....	76
<b>FIGURA 15</b> TERCERA S - LIMPIEZA.....	78
<b>FIGURA 16</b> CUARTA S - BIENESTAR PERSONAL.....	79
<b>FIGURA 17</b> SÉPTIMA S - COMPROMISO .....	83
<b>FIGURA 18</b> OCTAVA S - COORDINACIÓN .....	84
<b>FIGURA 19</b> NOVENA S – ESTANDARIZACIÓN.....	85



<b>FIGURA 20 CICLO PHVA</b> .....	86
-----------------------------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1 AGENCIAS Y DIRECCIONES</b> .....	8
<b>TABLA 2 LISTA DE PROVEEDORES DEL CAMPOSANTO</b> .....	11
<b>TABLA 3 PERSPECTIVAS</b> .....	<b>38</b>
<b>TABLA 4 ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO A ESTUDIO</b> .....	49
<b>TABLA 5 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b> .....	52
<b>TABLA 6 RIESGOS PRESENTES</b> .....	54
<b>TABLA 7 NIVEL DE IMPACTO</b> .....	54

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1 ISHIKAWA - MAL SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.</b> .....	<b>57</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2 DIAGRAMA ISHIKAWA - DOCUMENTOS EN DESORDEN</b> .....	<b>59</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN FINAL</b> .....	<b>70</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4 FLUJOGRAMA DE UBICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS</b> .....	<b>72</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5 METODOLOGÍA</b> .....	<b>75</b>

## ABREVIATURAS

C.C.	Centro comercial
ALPAR	Asociación Latinoamericana de Parques Cementerios y Servicios Exequiales
SRI	Servicio De Rentas Internas.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censo
GYE	Guayaquil
DCE	Diagrama Causa y Efecto
PHVA	Planear Hacer Verificar Actuar
SGD	Sistema de Gestión de Desempeño.

# INTRODUCCIÓN

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas optan por la implementación de indicadores de medición, ya que mediante estos se pueden evaluar los cambios de las diferentes situaciones a través del tiempo, y nos permiten monitorear los procesos realizados de las mismas.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

El proyecto fue realizado en una empresa que ofrece Servicios Funerarios y exequiales, ubicada en la ciudad de Guayaquil, siendo objeto a análisis la matriz, exactamente el área Contable – Financiero, por esta razón se

obtendrá información para aplicar la Metodología de las 9's y a su vez los indicadores de medición por medio de Gerencia Financiera, Contador, Asistentes Contables y Asistentes Financieros.

El diseño de los indicadores de medición está apoyado en el marco teórico que forma parte del contenido de esta tesina y el análisis de los mismos basado en el funcionamiento de los procesos del Departamento Financiero-Contable.

El objetivo general de estudio es proporcionar a la empresa una herramienta de control para la mejora administrativa y financiera, que le permita cumplir y perfeccionar la productividad del departamento, optimizando tiempo y recursos, mediante indicadores de medición.

# CAPÍTULO 1

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día la mayoría de las empresas orientadas al sector de servicios Funerarios y exequiales se caracterizan por brindar atención, apoyo y la asistencia a aquellas personas que han perdido a un ser querido, comprendiendo que en ese momento tan doloroso la parte económica ocupa un segundo plano.

Las personas cada día sienten la necesidad de invertir en empresas que ofrecen este tipo de servicios para ellos y los suyos, es por eso que un servicio de calidad es fundamental para la satisfacción del cliente.

Es importante el desarrollo e implementación de un sistema que provee a las empresas instrumentos y técnicas para poder formular indicadores

que nos permitan medir el cumplimiento de la misión, visión, políticas, entre otras. La aplicación de estos sistemas permitirán analizar e interpretar los indicadores tanto operativos como estratégicos y estos factores determinarán el cumplimiento de los objetivos específicos y estratégicos de la organización. La buena implementación de indicadores garantiza un cambio de cultura organizacional y un cambio centrado en el desempeño de funciones.

La información Financiera de las Organizaciones debe de ser confiable y precisa al fin de poder garantizar una toma de decisiones acertadas y que generen beneficios a la organización. En este mundo globalizado es fundamental ofrecer una mejor calidad en servicio, con una mejor eficiencia en su administración ya que cada día los clientes son más exigentes.

## **1.2. Objetivo General**

Proporcionar a la empresa una herramienta de control para la mejora administrativa y financiera, que le permita cumplir y perfeccionar la productividad del departamento, optimizando tiempo y recursos, mediante indicadores de medición.

### **1.3. Objetivos Específicos**

- Analizar los procedimientos que se llevan a cabo para realizar las funciones específicas de los diferentes puestos en el área de estudio.
- Utilizar indicadores que permitan medir el cumplimiento de los procesos una vez aplicado el sistema de las 9's y de esta manera llevar un mejor control y monitoreo de los procesos realizados en dicho departamento para poder evitar futuras contingencias.
- Proponer acciones para que los problemas actuales en el departamento no se repitan.
- Emplear los manuales de funciones y aplicarlos satisfactoriamente acorde con las políticas internas.

### **1.4. Limitaciones**

- Sólo se analizará el departamento Contable – Financiero, ubicado en Guayaquil en Albo-centro Edificio D5.

- La implementación y análisis de la metodología de las 9's es una decisión exclusiva de los directivos de la Compañía.
- Es válido el análisis de los procedimientos por el tiempo estimado a que se ejecute el proyecto.

### **1.5. Metodología de la Tesina**

Para el desarrollo de este proyecto, la metodología a seguir será la siguiente:

- ✓ Obtener información sobre los procedimientos que se ejecutan en el departamento CONTABLE – FINANCIERO.
- ✓ Determinar medidas de control y procesos realizados en dicho departamento.
- ✓ Mediante la utilización de indicadores nos permitirá medir el cumplimiento de los procesos una vez aplicada el sistema de las 9's.



## CAPÍTULO 2

### 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 2.1. ANTECEDENTES

El Camposanto Parque de la Paz surge como empresa en 1993, luego que sus accionistas, con la imagen en sus mentes de diferentes Parques Cementerios alrededor del mundo, deciden tomar lo más adecuado de cada uno de ellos y levantar lo que en la actualidad conocemos.



**FIGURA 1 LOGOTIPO DEL CAMPOSANTO**

Los promotores preocupados por la falta de un CAMPOSANTO concretaron la idea al formalizar el proyecto en el sector La Aurora, muy cerca del desvío a Samborondón.

Empezó con una extensión de 60 Ha, de las cuales el 25% se terminó en su totalidad y el restante se encuentra en desarrollo. La parte construida se dividió en 5 zonas donde se distribuirían los diferentes productos a ofrecer, dejando una de las zonas para la edificación de las salas de velación, cafetería y oficinas.

Parque de La Paz se mantiene en constante crecimiento, lo que le ha permitido llegar a otras ciudades como Durán y Pascuales con cementerios de 3 Ha y 1.3 Ha respectivamente. Fruto de ésta periódica expansión Parque de la Paz ha llegado a la provincia de El Oro ubicando un cementerio en su capital Machala y próximamente otro en el Cantón Santa Rosa.

Con el fin de avanzar y extenderse en territorio nacional, a través de herramientas tecnológicas, Parque de La Paz apunta a la creación de cementerios satelitales que permitirán plasmar la creación de parques en otras ciudades del país.

## **2.2. INFORMACIÓN CORPORATIVA**

### **Misión**

Promover y desarrollar cementerios con estilo de parque en el Ecuador, haciendo uso de las más modernas tecnologías que permitan alcanzar altos niveles de rentabilidad, y siempre basados en elevados principios y valores, tanto éticos como morales.

### **Visión**

Parque de la Paz es una empresa que en el futuro estará muy bien posicionada en el mercado ecuatoriano, pues la calidad de la infraestructura y la estructura organizativa prevista garantizarán el liderazgo de este tipo de servicios en el país.

### **Instalaciones**

Parque de la Paz empezó con el Cementerio de Daule de 60 Ha. actualmente cuenta con salas de velación, cafetería y oficinas, está ubicado en el Km. 13,5 de la Vía Puntilla-Pascuales.

Se mantiene en constante crecimiento, lo que le ha permitido llegar a otras ciudades como Durán. El Cementerio de Durán con 3 Ha. está ubicado en el Km.4 Vía Durán-Boliche Mz.B solar 31, 32, 33 y 34

El Cementerio de Pascuales con 1.3 Ha se encuentra en el Km. 14.5 Vía a Daule, 27 Noroeste S/N 1

Las oficinas funcionan en el C.C. Albocentro 5B Edificio D1 de la Av. Rodolfo Baquerizo Nazur.

También existen 13 agencias distribuidas de la siguiente manera:

<b>GRUPO</b>	<b>AGENCIA</b>	<b>Dirección</b>
<b>Impacto</b>	Matriz	Av. Rodolfo Baquerizo Nazur - Albocentro 5B Edif. D-1
<b>Robles</b>	Matriz	Av. Rodolfo Baquerizo Nazur - Albocentro 5B Edif. D-1
<b>Millenium</b>	Matriz	Av. Rodolfo Baquerizo Nazur - Albocentro 5B Edif. D-1
<b>Gladiadores</b>	Matriz	Av. Rodolfo Baquerizo Nazur - Albocentro 5B Edif. D-1
<b>Alfa</b>	Durán	Av. Abel Gilbert y Velasco Ibarra C.C. Plaza Alfaro 1er. Piso Local 4 (Frente a Constructura Gutierrez) - Durán
<b>Los Tigres</b>	Durán	Av. Abel Gilbert y Velasco Ibarra C.C. Plaza Alfaro 1er. Piso Local 4 (Frente a Constructura Gutierrez) - Durán
<b>Elite</b>	Gran Albocentro	C.C. Gran Albocentro Bloque H Local # 10
<b>Bonanza</b>	Urdesa	V. E. Estrada # 722 entre Ficus y Guayacanes Piso 2 Oficina 3
<b>Génesis</b>	Pascuales	Vía a Daule Km. 14 1/2, entrada por la calle El Cenáculo
<b>Olimpicos</b>	Portete	Portete 4525 y la 21
<b>Almendros</b>	Centro	Padre Aguirre # 402 y Córdova
<b>Líderes</b>	Urdesa	V. E. Estrada # 722 entre Ficus y Guayacanes Piso 2 Oficina 4
<b>Horizonte</b>	25 de Julio	Av. 25 de Julio (Frente a la Universidad Agraria)

**TABLA 1 AGENCIAS Y DIRECCIONES**

**FUENTE: PARQUE DE LA PAZ – CAMPOSANTOS DEL ECUADOR**

Con el fin de acercar y facilitar los servicios exequiales a nuestros clientes tenemos también varias salas de velaciones en el C.C. Gran Albocentro en la Cdla. Alborada.



**FIGURA 2 SALA DE VELACIÓN Y OFICINAS GUAYAQUIL**

Fruto de una periódica expansión Parque de la Paz ha llegado a la provincia de El Oro ubicando un cementerio en su capital Machala y otro en el Cantón Santa Rosa.

Con el fin de avanzar y extenderse en territorio nacional, a través de herramientas tecnológicas, Parque de La Paz apunta a la creación de cementerios satelitales que permitirán plasmar la creación de parques en otras ciudades del país.

## **Clientes**

Parque de la Paz ofrece una amplia gama de productos y servicios funerarios que cuentan con todo lo necesario para una atención digna a su presupuesto.

Actualmente los productos que ofrece están dirigidos a todo nivel socioeconómico.

Cuentan con 13.269 clientes activos. Mientras que entre ellos los corporativos más representativos son:

- Armada Nacional del Ecuador
- Consejo Provincial del Guayas
- Asociación Judicial del Guayas
- Corporativo Banco de Guayaquil
- Cervecería Nacional

## **Proveedores**

Los proveedores más representativos son:

<b>NOMBRE O RAZÓN SOCIAL</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>INSUMO / PRODUCTO</b>	<b>TELÉFONO</b>
<b>GREENSA S.A.</b>	GUAYAS	Mantenimiento de áreas verdes	<b>2855421</b>
<b>MORINELY S.A.</b>	GUAYAS	Materiales de construcción	<b>2891355</b>
<b>CEPAL S.A.</b>	GUAYAS	Materiales de construcción	<b>2214755</b>
<b>TECNOSIKA S.A.</b>	GUAYAS	Materiales de construcción	<b>2897758</b>
<b>OVERSEAS TRADING S.A.</b>	<b>PICHINCHA</b>	<b>Cofres mortuorios</b>	<b>022920698</b>

**TABLA 2 LISTA DE PROVEEDORES DEL CAMPOSANTO**

**FUENTE: PARQUE DE LA PAZ – CAMPOSANTO DEL ECUADOR**

## **2.3. PRODUCTO**

Parque de la Paz ofrece 3 tipos de Productos.

### **2.3.1. PRODUCTOS SERVICIO**

Estos son los que se prestan desde una funeraria en el traslado de los restos del lugar de defunción al lugar de inhumación, ya sea en uno de los cementerios de propiedad de la empresa o de propiedad de la competencia. Estos servicios funerarios tienen distintos beneficios dependiendo del precio al que desee acceder el cliente, pero todos se manejan bajo el concepto de que el cliente paga el precio acordado y tiene una solución integral que no requiere de desembolsos adicionales en el futuro, salvo cualquier beneficio adicional que quiera contratar. Cuentan con los siguientes paquetes de servicios:

#### **2.3.1.1. PRODUCTOS PARQUE.**

Estos son las propiedades inmobiliarias en las cuales se inhuman los restos humanos de acuerdo a la capacidad adquirida por el cliente. Estos bienes inmuebles se venden por escritura pública





**FIGURA 3 : NICHOS – CINERARIOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**2.3.1.2. PRODUCTOS SERVICIO PARQUE.**

Servicios de Aperturas, Cierres, Inhumación, reemplazo y Grabación de lápidas cuando un cliente solicita la exhumación de los restos que ocupan su lote o propiedad y desea reutilizarlo.

Florería y Cafetería.- Servicio de cafetería y Aguas aromáticas se brinda para familiares dentro de una Suite.



**FIGURA 4: SUITE DE SERVICIO CAFETERÍA Y AGUAS AROMÁTICAS.**

### **2.3.1.3. MISAS DE ANIVERSARIOS Y LOS FINES DE SEMANA.**

Esto es cuando los clientes desean realizar una misa para recordar un año más de partida de su ser querido, además se cuenta con misas de réquiem los fines de semanas, elaboradas en las capillas de la Institución.

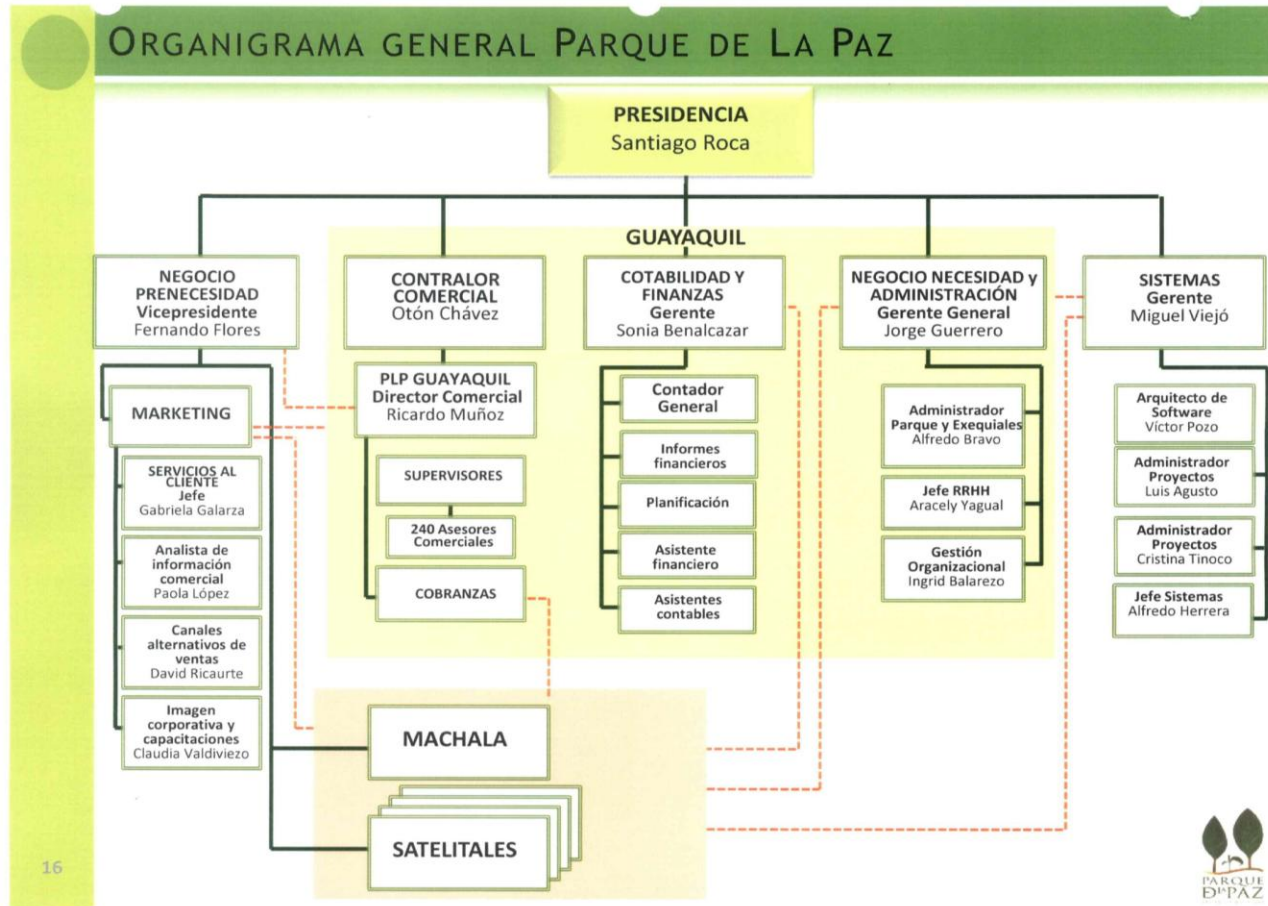


**FIGURA 5: CAPILLA**

## **2.4. ESTRUCTURA**

El negocio tiene una estructura organizacional de tipo vertical recomendado para la identificación de jerarquías.

### **2.4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**FIGURA 6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARQUE DE LA PAZ**

**FUENTE: EMPRESA OBJETO A ANÁLISIS.**

## Principios

- Integralidad: Búsqueda del desarrollo humano integrando espacios como la política, económico, social, cultural y tecnológico.
- Coherencia: Estar ligada a las políticas y normas que se le exige.
- Equidad: Asegurar una distribución equitativa de las oportunidades y beneficios.
- Solidaridad: Conlleva al trabajo en equipo y a la relación entre los diferentes actores en el desarrollo.
- Liderazgo: se basa en el fortalecimiento y liderazgo de la entidad como autoridad y ente planificador para ejecutar los estándares establecidos.
- Eficiencia: se enfoca en una acertada aplicación de la economía en los procesos de planeación y ejecución en los procesos administrativos y financieros.

## CAPÍTULO 3

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. CONCEPTOS BÁSICOS <sup>1</sup>

Para una mejor comprensión de esta tesina se detalla a continuación conceptos básicos acerca de productos y servicios exequiales:

**Columbarios:** Lugar donde se guarda las cenizas de las personas que han fallecido.

**Salas de Velación:** Lugar donde los familiares y amigos se reúnen para acompañar al difunto antes de ser sepultado.

**Servicios Exequiales:** Es el proceso que incluye actividades como sepultura y cremación de cadáveres humanos y otras actividades como la preparación de los despojos para su

---

<sup>1</sup> PARQUE DE LA PAZ (2011), [www.parquedelapaz.com/productosyservicios](http://www.parquedelapaz.com/productosyservicios)

inhumación y cremación, salas de velación, embalsamamiento de cadáveres y otros servicios.

**Previsión Exequial:** Es el producto que las empresas funerarias tienen a disposición de la sociedad para que una persona o un grupo de personas adquieran el servicio funerario, mediante el pago de unas cuotas acordadas con antelación.

**Hornos Crematorios:** Lugar donde se procede a realizar la cremación de las personas fallecidas.

**Lotes para Mausoleos:** Es una porción de terreno destinado a la edificación de un Mausoleo o monumento funerario, que contiene una cámara donde depositan varias urnas o cofres funerarios, generalmente de difuntos pertenecientes a una misma familia.

**Bóvedas en Mausoleos:** Bóvedas ubicadas en Mausoleos de hasta 4 niveles, no teniendo los usuarios de esas bóvedas ningún tipo de relación familiar.

**Osarios en Mausoleo:** Este cuerpo en particular tiene: 2 caras exteriores de bóvedas, 4 niveles de 5 bóvedas cada nivel. 2 caras interiores de Osarios, 5 niveles de 7 Osarios cada nivel.

**Panteón:** Es una porción de terreno destinado a la inhumación en tierra de hasta 3 cuerpos.

**Osarios en tierra:** Es una porción de terreno, destinada al depósito de restos humanos, a la inhumación de infantes de hasta cinco días de nacidos y al depósito de cenizas de cremación.

**Osarios en altura:** Es un nicho para inhumación de restos.

**Bóvedas:** Es un edificio destinado a la inhumación de cuerpos.

**Nichos cinerarios:** El nicho cinerario diseñado para el depósito de cenizas de cremación.

### **3.2. ASPECTOS LEGALES**

Las prestaciones de servicios funerarios y exequiales en el Ecuador están respaldadas por la legislación ecuatoriana con una gama de decretos, resoluciones, convenios, reglamentos y normas con el objetivo de regularizar este tipo de actividades que se realizan dentro del país.

#### **3.2.1. ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE PARQUES CEMENTERIOS Y SERVICIOS EXEQUIALES <sup>2</sup>**

En la actualidad la asociación cuenta con afiliados que representan las empresas más reconocidas del sector funerario en: Argentina, Brasil, Bolivia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Estados Unidos, España, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, San Salvador, Uruguay, Venezuela y Colombia.

---

<sup>2</sup> PARQUE DE LA PAZ (2011), [www.parquedelapaz.com](http://www.parquedelapaz.com) , ALPAR (2011) [www.alpar.com.co](http://www.alpar.com.co)



### **3.2.2. PROCEDIMIENTOS DE ALPAR PARA EL TRASLADO DE CADÁVERES. ( ECUADOR )<sup>3</sup>**

#### **3.2.2.1. TRASLADO DE UN CUERPO:**

##### **NACIONAL:**

Para trasladar un cuerpo a otra ciudad deberá tener el Certificado de Defunción que es emitido por el Registro Civil de la ciudad en la que ha ocurrido el fallecimiento, previo a la presentación del reporte médico (formulario INEC) y el resultado de la autopsia realizada por un médico legista en un centro de salud, en la que se determina la causa de la muerte. El certificado de formalización emitido por un Centro de Salud. Contar con el permiso para traslado de cuerpos emitido por la Dirección de Salud Pública de la ciudad. En caso cremación se deberá presentar adicionalmente el documento firmado por dos testigos que autorizan la cremación y la certificación emitida por un Centro de Cremación de la Ciudad.

---

<sup>3</sup> PARQUE DE LA PAZ (2011), [www.parquedelapaz.com](http://www.parquedelapaz.com) , ALPAR (2011) [www.alpar.com.co](http://www.alpar.com.co)

**INTERNACIONAL:**

Para trasladar un cuerpo a otro país deberá tener el Certificado de Defunción que es emitido por el Registro Civil de la ciudad en la que ha ocurrido el fallecimiento, previo a la presentación del reporte médico (formulario INEC) y el resultado de la autopsia realizada por un médico legista en un centro de salud, en la que se determina la causa de la muerte. El Certificado de formalización y embalsamamiento emitido por un centro de salud. Contar con el permiso para traslados de cuerpos emitido por la Dirección de Salud Pública de la ciudad y la embajada del país. En caso de cremación se deberá presentar adicionalmente el documento firmado por dos testigos que autorizan la cremación y la certificación emitida por un centro de cremación de la ciudad.

El cuerpo se colocará en una caja hermética en presencia de una autoridad de la embajada, la misma que será sellada totalmente.

### **3.2.2.2. RECIBO DE UN CUERPO:**

#### **NACIONAL:**

Para el caso de recibir en un cementerio un cuerpo que ha fallecido en la misma ciudad o fuera de ésta, deberá contar con el Certificado de Defunción que es entregado por el Registro Civil de la ciudad en la que ha ocurrido el fallecimiento.

Certificado de formalización emitido por un centro de salud si el fallecido va a ser sepultado sobre tierra, es decir, en una bóveda o mausoleo.

En caso de cremación se deberá presentar adicionalmente el documento firmado por dos testigos que autorizan la cremación y la certificación emitida por un centro de cremación de la ciudad. Copia de la cédula de identidad.

#### **INTERNACIONAL:**

Para el caso de recibir en un cementerio un cuerpo que ha fallecido fuera del país, deberá contar con el Certificado de Defunción emitido por el Departamento de control de fallecimientos del país en el que ocurrió la muerte.

Certificado de formalización y embalsamiento emitido por un centro de salud legal.

Reporte médico y resultado de la autopsia, en el que determina la causa de la muerte. Autorización emitida por el organismo de control de traslados de cuerpos.

En el caso de cremación adicionalmente deberá presentar el certificado de cremación emitido por el centro de cremación.

Copia de la cédula o pasaporte.

Todos los documentos deberán contar con las certificaciones legales de los departamentos de control de salud del país en el que ocurrió la muerte.

### **3.2.2.3. ALPAR – REGLAMENTACIONES PARA EL MONTAJE DE EMPRESAS DEL SECTOR DE LOS SERVICIOS EXEQUIALES.**<sup>4</sup>

El procedimiento para la instalación o montaje de una funeraria o cementerio está regulado por los Municipios y el Ministerio de Salud Público a través de las Direcciones de Salud de cada ciudad. En términos generales las leyes y requisitos son iguales

---

<sup>4</sup> ALPAR (2011), [www.alpar.com.co](http://www.alpar.com.co)

para todo el territorio nacional, pero existen ciertas regulaciones que cada ciudad tiene a través de sus departamentos de control.

En general, sea el caso de una funeraria o cementerio se requiere solicitar un permiso de aprobación del proyecto y funcionamiento para las instalaciones, en la Dirección de Control Urbano e Higiene Municipal, y uno similar en la Dirección de Salud y Bomberos; para lo cual se deberá presentar la información legal y técnica correspondiente.

Adicionalmente, para el caso de un cementerio se deberá presentar y solicitar la aprobación del proyecto con toda la información técnica de rigor, al departamento de control urbano de la municipalidad, a la empresa de agua potable y servicio sanitario, a través de su departamento técnico, a la empresa eléctrica, al cuerpo de Bomberos; siendo estos organismos de control los que aprobarán o negarán la solicitudes y el proyecto presentado.

Por otro lado la empresa que manejará la prestación de los servicios funerarios o de camposanto deberá obtener la

autorización legal de la Superintendencia de compañías y del Servicio de Rentas Interna SRI.

Sus empleados deberán ser afiliados al Instituto de Seguridad Social.

La empresa deberá estar afiliada a la Cámara de Comercio de la ciudad.

### **3.2.3. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**

#### **3.2.3.1. INSCRIPCIÓN DE DEFUNCIÓN <sup>5</sup>**

##### **REQUISITOS GENERALES.-**

- 1.- Certificado de defunción suscrito por el médico tratante o legista, en el que conste firma de responsabilidad y número de registro médico Si el hecho se dio en una casa asistencial, el certificado médico deberá llevar, además, el sello de la misma;
- 2.- Cédula de ciudadanía del que solicita la defunción o pasaporte o documento de identidad en caso de ser extranjero.
- 3.- Cédula de identidad o ciudadanía, partida de nacimiento o pasaporte del fallecido (para identificar al occiso).

---

<sup>5</sup> CORPORACION REGISTRO CIVIL (2011), Municipalidad de Guayaquil

### **REQUISITOS PARA CASOS ESPECIALES.-**

- 1.- En caso de inscripciones tardías, pasadas las 48 horas de la muerte hasta el año, se requiere el pago de multa;
- 2.- En caso de inscripciones tardías pasadas el año de la muerte, los requisitos adicionales serán informados en Asesoría Jurídica.’
- 3.- En caso de muerte sin asistencia de profesional médico se presentará una declaración jurada de dos testigos.

### **3.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA <sup>6</sup>**

El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner en manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

#### **3.3.1. VENTAJAS**

- ✓ Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los

---

<sup>6</sup> DIAGRAMA DE ISHIKAWA (2011), Aiteco Consultores, [www.aiteco.com](http://www.aiteco.com)

distintos intereses personales de los integrantes del equipo.

- ✓ Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.
- ✓ Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.
- ✓ Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

### **3.4. METODOLOGÍA DE LAS 9´S<sup>7</sup>**

#### **3.4.1. CONCEPTO**

Las 9 “s” deben su nombre a la primera letra de la palabra de origen japonés; el significado de cada una de ellas será detalladamente analizado, así como el procedimiento para llevarlas a cabo además de las ventajas que conlleva realizarlas.

---

<sup>7</sup> A. Cabezas (2010), Las 9 S. – Escuela Nacional de Administración Pública.



### 3.4.1.1. SEIRI – CLASIFICACIÓN

Organizar consiste en separar lo necesario de lo innecesario, guardando lo necesario y eliminando lo innecesario.

Para Poner en práctica la primera S debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos eliminar?
- ¿Qué debe ser guardado?
- ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
- ¿Qué deberíamos reparar?

#### **Ventajas:**

Las ventajas de considerar los puntos anteriores son:

1. Se obtiene un espacio adicional.
2. Se elimina el exceso de herramientas y los elementos obsoletos.
3. Se facilita el uso de componentes a tiempo.
4. Se evita el almacenamiento excesivo y los movimientos innecesarios de personal.
5. Se elimina el exceso de tiempo en los inventarios.
6. Se elimina el despilfarro.

### 3.4.1.2. SEITON – ORDENAR

El orden se establece de acuerdo a los criterios racionales, de tal forma que cualquier elemento esté localizable en todo momento. Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él.

El orden se lleva a cabo mediante la identificación de un elemento, herramienta un objeto a través de un código, número o algo característico de tal forma que sea fácil de localizar.

Para tener claros los criterios de colocación de cada cosa en su lugar adecuado, responderemos las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Es posible reducir el stock de este elemento?
- ✓ ¿Es necesario que esté a la mano?
- ✓ ¿Todos llamaremos a este elemento con el mismo nombre?
- ✓ ¿Cuál es el mejor lugar para cada elemento?

## **Ventajas**

1. Se reduce el tiempo de búsqueda, utilización y devolución de materiales.
2. Se reduce el número de errores humanos.
3. Se evitan interrupciones del proceso.
4. Se reducen los tiempos de cambio.
5. Se ocupa menos espacio.
6. Se reducen los productos en stock.
7. Se eliminan condiciones inseguras y en consecuencia se reducen accidentes.

### **3.4.1.3. SEISO – LIMPIAR**

Mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene, lo cual no sólo es responsabilidad de la organización sino que depende de la actitud de los empleados. La limpieza la debemos hacer todos.

Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa

sin asignar. Si las personas no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.

#### **3.4.1.4. SEIKETSU – BIENESTAR PERSONAL**

Es una forma empírica de distinguir una situación normal de una anormal, con normas visuales para todos y establece mecanismos de actuación para reconducir el problema.

#### **3.4.1.5. SHITSUKE – DISCIPLINA Y HÁBITO**

Cada empleado debe mantener como hábito la puesta en práctica de los procedimientos correctos. Sea cual sea la situación se debe tener en cuenta que para cada caso debe existir un procedimiento.

##### **Ventajas**

1. Se concientiza a los trabajadores hacia la organización, el orden y la limpieza.
2. Se crea el hábito a través de la formación continua y la ejecución disciplinada de las normas y procedimientos establecidos.

#### **3.4.1.6. SHIKARI – CONSTANCIA**

Voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

##### **Ventajas**

Se disminuye la cantidad de tiempo perdido, si la voluntad para hacer las cosas se acompaña de motivación de los beneficios de la meta.

#### **3.4.1.7. SHITSUKOKU – COMPROMISO**

Es la adhesión firme a los propósitos que se han hecho, es una adhesión que nace del convencimiento que se traduce en el entusiasmo día a día por el trabajo a realizar. Un compromiso que debe permear a todos los niveles de la empresa y que debe utilizar el ejemplo como la mejor formación.

##### **Ventajas**

El proyecto se llevará a cabo en el tiempo estimado sin pérdidas.

#### **3.4.1.8. SEISHOO – COORDINACIÓN**

Una forma de trabajar al mismo ritmo que los demás y caminando hacia objetivos propuestos. Esta manera de trabajar sólo se logra con tiempo y dedicación.

#### **3.4.1.9. SEIDO – ESTANDARIZACIÓN**

Permite regular y normalizar aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa y se realiza a través de normas, reglamentos o procedimientos y manuales de funciones.

Éstos señalan cómo se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado de trabajo.

#### **Ventajas**

1. Cualquier trabajador sea del área o no, podrá realizar el trabajo sin problemas con el manual.
2. Se podrá contrarrestar mejor un percance con reglamentos, procedimientos y manuales de funciones.

### **3.4.2. CONCEPTO DE INDICADORES**

- Un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de un proceso, referido a un momento determinado y que pretende informar sobre aspectos referidos a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas.<sup>8</sup>
- Parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea de cumplimiento de los planes establecidos y accede la toma de decisiones para corregir las desviaciones.<sup>9</sup>

### **3.4.3. PARA QUÉ UTILIZAR LOS INDICADORES:**

- Para aclarar y actualizar las estrategias
- Comunicar las estrategias a toda la empresa
- Coordinar las estrategias con los objetivos individuales
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a mediano y corto plazo como también los presupuestos anuales.

---

<sup>8</sup> Ronald Araujo, (2009) , Presentación – Indicadores de Gestión

<sup>9</sup> Juan Carlos Fernández (2009, Febrero), Indicadores de Gestión

### **3.4.4. TIPOS DE INDICADORES:** <sup>10</sup>

#### **3.4.4.1. INDICADORES DE MEDIOS DE ACTIVIDAD**

Se refiere a mediciones en relación con los factores empleados en el proceso productivo.

#### **3.4.4.2. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

#### **3.4.4.3. INDICADORES DE EFICACIA:**

La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado. Los niveles superiores de eficacia corresponden a porcentajes de ejecución muy altos.

Todas las áreas de la organización se verán en la necesidad de establecer metas para su labor, lo cual, por sí solo, constituye un gran valor en términos de fijación de objetivos,

---

<sup>10</sup> Víctor Nicolás Bravo, (2009) , Presentación – El seguimiento de Objetivos e Indicadores de Gestión



estableciendo prioridades, asignación de recursos, medición de capacidades e integración de esfuerzos.

#### 3.4.4.4. INDICADORES DE CALIDAD:

Capacidad de empleados del área para responder en forma rápida y satisfactoria a necesidades de la empresa.

#### 3.4.5. FLUJOGRAMA DE UN INDICADOR:

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EXPRESIÓN QUE CUANTIFICA EL ESTADO DE LA CARACTERÍSTICA O HECHO QUE QUIERE SER CONTROLADO.</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>ES LO QUE PERSIGUE E INDICADOR SELECCIONADO. INDICA EL MEJORAMIENTO QUE SE BUSCA Y EL SENTIDO DE ESA MEJORA.</b>
<b>VALORES DE REFERENCIAS</b>	<b>NIVEL DE REFERENCIA PARA COMPARAR EL VALOR DE UN INDICADOR.</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>CLARIFICA EL MODO DE ACTUAR FRENTE A LA INFORMACIÓN QUE ARROJA EL INDICADOR.</b>
<b>PUNTOS DE MEDICIÓN</b>	<b>DEFINE LA FORMA: COMO SE OBTIENE LOS DATOS , QUIÉNES HACEN LAS LECTURAS Y CUAL ES EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR.</b>
<b>PERIODICIDAD</b>	<b>DEFINE EL PERÍODO DE REALIZACIÓN DE LA MEDIDA, COMO PRESENTAN LOS DATOS, CUÁNDO REALIZAR LAS LECTURAS PUNTUALES Y LOS PROMEDIOS.</b>

**FIGURA 7 ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS INDICADORES**

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

### 3.4.6. PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

No.	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
1	Clientes (Interno)	Mejorar el bienestar del talento humano de la empresa implementando las 9S's.
2	Financiera	Elaboración de los estados financieros a tiempo.
3	Procesos internos	Elaboración del Manual de Procedimientos de la Implementación de las 9'S área Contable – Financiera.
		Elaborar el Manual de Funciones del área Contable – Financiera.
		Reducir los tiempos en la elaboración y entrega de un informe.
4	Aprendizaje y crecimiento	Seguimientos diarios, semanales del alcance de los objetivos propuestos de cada Asistente.

**TABLA 3 PERSPECTIVAS**

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

### **3.4.7. PERSONAL INVOLUCRADO <sup>11</sup>**

#### **3.4.7.1. ASISTENTE FINANCIERO:**

##### **CUÁL ES SU RAZÓN DE SER:**

Elaborar los Informes Financieros consolidados de manera oportuna; además de la recopilación de información para instituciones financieras o entidades de control en los procesos de inversión de la compañía, con la finalidad que los miembros del directorio y demás inversionistas tengan conocimiento del estado del negocio en sus distintas variables de medición y sobre esta base tomar decisiones.

##### **QUÉ ES LO QUE SE ESPERA:**

Lograr la automatización de todos los anexos que conforman el Informe, basados en información directa de los sistemas de la compañía y proveer un análisis detallado de los aspectos relevantes que afectaron al negocio.

Para lograr el objetivo de un Asistente Financiero, es obtener la información financiera, contable y comercial de forma precisa, veraz y a tiempo.

---

<sup>11</sup> Camposantos del Ecuador (2009), Personal Administrativo - Libros

### **3.4.7.2. ASISTENTE CONTABLE:**

#### **CUÁL ES SU RAZÓN DE SER:**

Ingresar de manera oportuna, veraz y eficaz toda la información al sistema contable, para la obtención de los Estados Financieros.

#### **QUE ES LO QUE SE ESPERA:**

Procesar información contable automatizada el 100%.

Para lograr los objetivos de un Asistente Contable, se debe procesar diariamente toda la información recibida de los diferentes departamentos.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. ENFOQUE ESTRATÉGICO**

#### **4.1. SELECCIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO**

El Departamento sujeto a estudio será el FINANCIERO-CONTABLE, hemos obtenido la información mediante:

- Observación Directa
- Entrevistas
- Documentación.

En dicho departamento se cuenta con 5 Asistentes Contables, 2 Asistentes Financieros, 1 Contador y el Gerente Financiero. Cada uno de los integrantes del departamento cumple con funciones las cuales serán sujeto de estudio para una mejor distribución de responsabilidades y de esta manera reducir el tiempo que se necesita para obtener los informes financieros y presupuestarios de la Empresa.

Las Actividades que se realizan en los diferentes puestos son:

- **Asistentes Contables:** Ingresar de manera oportuna, veraz y eficiente toda la información al sistema contable además de analizar, procesar y conciliar las transacciones contables a tiempo. Emitir cheques de manera oportuna y correctamente contabilizados en la cuenta de costo y/o gastos respectiva. Contabilizar diariamente toda la información contable como: voucher, notas de crédito, notas de débito, conciliaciones bancarias, canjes, con el fin de mantener actualizados los estados financieros.
- **Asistentes Financieros:** Elaborar Informes Financieros consolidando Campoecuador S.A. de manera oportuna; además de la recopilación de información para Instituciones financieras o entidades de control en los procesos de inversión de la compañía. Elaborar el Informe Financiero consolidando Camporo S.A. y sus satelitales de manera oportuna.

- Apoyo a la Gerencia Financiera en la entrega de informes y demás reportes solicitados.
  - ✓ Recopila y codifica información financiera suministrada por las diferentes unidades.
  - ✓ Elabora series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero.
  - ✓ Efectúa cálculos para la obtención de índices financieros.
  - ✓ Revisa, clasifica y ordena reposiciones de fondo de trabajo, fondos especiales y cajas asignadas a las diversas unidades.
  - ✓ Lleva el registro y control de la disponibilidad presupuestaria.
  - ✓ Elabora comprobantes de pago por diversos conceptos.
  - ✓ Apoya en el análisis de ejecución o modificación presupuestaria.
  - ✓ Revisa traspaso y rectificaciones de partidas.
  - ✓ Hace seguimiento a los compromisos financieros de la Institución.
  - ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

- ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
  - ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
  - ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- **Contador:** Entregar los Estados Financieros de la empresa a tiempo mensualmente, así mismo cumplir con las obligaciones tributarias de la Compañía como las demás obligaciones que posee.

## 4.2. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA CAMPOSANTOS DEL ECUADOR

### FORTALEZAS

- Poseen publicidad que informa y da a conocer claramente los servicios que presta la empresa.
- La Empresa brinda estabilidad laboral a su personal.
- Cuentan con puntos de venta estratégicos que abarcan gran parte de la ciudad.



- Crecimiento satelital a nivel nacional
- El Personal de Ventas está capacitado para el buen asesoramiento a los clientes
- Amplia Cartera de Clientes.
- Ser La primera empresa que ofreció esta clase de servicios funerarios en la Ciudad de Guayaquil
- Poseen una estructura definida.

## **OPORTUNIDADES**

- Demanda creciente del mercado que está interesado en adquirir servicios funerarios.
- Ubicación de los cementerios en lugares apropiados, contando con espacio e instalaciones adecuadas
- Aprovechar el mercado que Camposantos del Ecuador puede tener al investigar las debilidades de la competencia.
- Participar en toda clase de eventos en donde la empresa puede darse a conocer a un mercado mucho más amplio.

## **DEBILIDADES**

- Inconformidad de los empleados por los sueldos sobre todo del personal administrativo.
- Falta de manuales de Procedimientos en las distintas áreas de la compañía.
- Proceso de Cobranzas no es tan ágil
- No poseen misión y visión establecida por cada departamento que estén relacionados con la misión y visión de la empresa.

## **AMENAZAS**

- La inestabilidad del País puede causar un impacto negativo en el entorno económico, afectando a todas las empresas incluyendo a Camposantos del Ecuador.
- Puede existir empleados inconformes que promueven un desequilibrio en la empresa formando sindicatos.
- Las empresas que son parte de la competencia pueden innovar sus servicios y productos dejando rezagados a los de Camposantos del Ecuador.
- Riesgo País.

- La existencia de problemas que son externos y que la compañía no los puede controlar como son: la inflación, impuestos, entre otros.
- La creación de nuevas empresas que sean innovadoras.

#### **4.2.1. ESTRATEGIAS DA**

Cada cierto tiempo los gerentes de cada área deberán estudiar y calificar el desempeño de los trabajadores que tienen a su mando, y así reubicarlos de acuerdo a sus habilidades, ya que ayudará a incentivar a los empleados porque existirá la posibilidad de ascenso de puesto o de categoría si hablamos exclusivamente de asesores comerciales.

Analizar los problemas que existen en el departamento de cobranzas, identificando los cuellos de botella y todo aquello que obstruya el buen funcionamiento del procedimiento.

Los empleados deberán comprometerse con la empresa, cada gerente de área será responsable de exigir y dar a conocer a los empleados que tienen a su cargo cuáles son los objetivos específicos, metas, misión y visión, sin olvidarse que deben de estar ligadas estrictamente con las de la empresa, porque de esta manera se estará seguro que se trabaja en una misma Dirección.

#### **4.2.2. ESTRATEGIA FO**

Aprovechar cada punto estratégico mediante la capacitación del personal que se va a encontrar en esos lugares, ya que ellos son la imagen corporativa que se reflejará ante los clientes.

Realizar Alianzas estratégicas con empresas en donde los empleados mediante ellas puedan adquirir los servicios y productos de Camposantos del Ecuador.

Buscar nuevos proveedores no limitarse a los 4 más importantes sino que ampliar las posibilidades y así poder evitar futuros problemas en el caso que no resultare algún negocio con los proveedores ya existentes.

### 4.3. ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO- CONTABLE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen personal que conoce claramente la empresa</li> <li>- Personal Capacitado</li> <li>- Buen Ambiente Laboral</li> <li>- Buen sistema contable</li> <li>- La Mayoría de las operaciones están automatizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe mal segregación de funciones.</li> <li>- Los documentos de Trabajo no están en orden.</li> <li>- Las decisiones están centralizadas.</li> <li>- Falta de Trabajo en equipo.</li> <li>- Algunos empleados aún no saben utilizar todas las herramientas tecnológicas que poseen.</li> <li>- No están definidas las metas, visión, misión y objetivos del departamento y de cada uno de los integrantes.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones Externas acerca de temas tributarios y contables.</li> <li>- Adquirir otros programas contables que les puedan ayudar en aquellos procesos que no están del todo automatizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variación de Impuesto</li> <li>- Cambios en la presentación de información Financiera</li> <li>- Inestabilidad del País.</li> <li>- Nuevas Leyes Financieras.</li> </ul>

**TABLA 4 ANÁLISIS FODA DEL DEPARTAMENTO A ESTUDIO**

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

#### **4.3.1. ESTRATEGIA DA**

Creación de manuales de procedimientos en donde se defina claramente cuáles son los puestos que existen en el departamento y las funciones que se van a desempeñar en cada uno de ellos, con el fin de poder determinar las responsabilidades de cada integrante.

Realizar la selección y organización de los documentos de trabajo que se generan y utilizan en el departamento, ya que el desorden lo único que provoca es pérdida de tiempo y sabemos que el tiempo en una empresa es dinero.

Cada empleado que labora en el departamento deberá de realizar sus objetivos, metas, misión y visión del puesto que desempeña, siempre y cuando deberá estar ligado estrechamente con los de la compañía.

Capacitarse siempre es muy importante sobre todo aquellos programas tecnológicos utilizados diariamente en las labores de oficina, el uso correcto nos ayuda a realizar las mismas actividades de manera automatizada con un margen de error menor y a un tiempo también inferior.

### **4.3.2. ESTRATEGIA FO**

Estar innovando y viendo más allá de lo que siempre se hace, ayuda bastante, ya que da una visión más amplia de las cosas que se pueden mejorar, la adquisición de programas informáticos ayudan siempre a los procesos y sobre todo a aquellos que toman más tiempo.

Las personas responsables de las finanzas y contabilidad de la empresa deben actualizarse constantemente.

Las capacitaciones en el Personal son fundamentales en una empresa, ya que frente a los cambios van a poder reaccionar de una manera más eficaz.

### **4.4. ANÁLISIS DE RIESGO COMO PROBABILIDAD**

Para poder analizar los riesgos que pueden estar presente en la empresa aplicamos encuestas a los empleados y de esta manera se los clasificó según el nivel de ocurrencia y el impacto que tendría en la empresa si llegara a suceder, para comprender este análisis los detallaremos a continuación:

**TABLA 5 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA**

<b>Probabilidad de Ocurrencia</b>	<b>Concepto</b>	<b>Categoría</b>
<b>Frecuente</b>	Alta Probabilidad de Ocurrencia	A
<b>Moderado</b>	Mediana Probabilidad de Ocurrencia	B
<b>Remota</b>	Baja Probabilidad de Ocurrencia	C
<b>Extremadamente Remota</b>	Difícil que Ocurra	D

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**



#	RIESGOS PRESENTES	NIVEL DE OCURRENCIA	NIVEL DE IMPACTO	SEVERIDAD	CONTROLES EXISTENTES	EFFECTIVIDAD CONTROLES	RIESGO RESIDUAL
1	Pérdida de documentos	0.4444	30	13.33	-	0%	12.33
2	Mala interpretación de situación actual de la Empresa	0.5556	40	22.22	-	0%	21.22
3	El personal puede cometer errores que van a ser perjudiciales para la empresa	0.5556	40	22.22	-	0%	21.22
4	Renuncia de los Empleados de la Empresa.	0.10	30	3	-	0%	2
5	Mala utilización de los recursos de la Empresa (Papel, archivadores, etc.)	0.2222	10	2.22	-	0%	1.22
6	Personal no capacitado para Realizar labores específicas	0.2222	30	6.67	-	0%	5.67
7	Poco espacio físico para desarrollar actividades diarias de cada empleados	0.2222	10	2.22	-	0%	1.22
8	Generación de un ambiente laboral tenso	0.5556	20	11.11	-	0%	10.11

**NIVEL DE IMPACTO.-**

<b>Categoría</b>	<b>Riesgo/Impacto</b>
<b>10</b>	Muy Alto
<b>20</b>	Alto
<b>30</b>	Medio
<b>40</b>	Bajo

**TABLA 7 NIVEL DE IMPACTO****ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

Como podemos observar identificamos 4 riesgos más importantes que al llegar a realizarse van a impactar de una manera significativa en la empresa, es por eso que debemos de poner atención en mitigar dichos riesgos mediante la implementación de controles que sean efectivos.

**4.5. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

Creímos conveniente utilizar el Modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter ya que nos va a permitir medir 5 aspectos importantes en una

compañía como son: Los Proveedores que poseen, Los Compradores, La Presencia de Competencia Nueva, la existencia de Sustitutos y la competencia, nosotros hemos llegado a las siguientes conclusiones:

**El Poder de los Proveedores:** Los proveedores que posee la Empresa no afectan de manera significativa al negocio, ya que los 4 proveedores más importantes no son en sí la materia prima de la empresa.

**Poder de los Compradores:** El cliente siempre es importante en cualquier tipo de negocio y el producto o servicio que ofrezcan siempre tiene que innovarse además ofrecer un trato cordial al cliente ya que ellos son parte de la economía del negocio.

**Competidores Nuevos:** En la actualidad no existen competidores nuevos ya que en esta clase de negocios la inversión es alta además se deben de realizar muchos trámites para los respectivos permisos de funcionamiento.

**Productos Sustitutos:** No existen productos y servicios exequiales sustitutos ya que el fin es el mismo, lo que sí existe es una variedad de servicios y productos que ofrece la competencia con diferentes costos.

**La Competencia Existente:** En la parte de la Costa que es donde podemos encontrar los cementerios de Camposantos del Ecuador, existe competencia agresiva, es por eso que consideramos que la intensidad es

alta, ya que los costos son mucho más bajos que los de Camposantos del Ecuador.

#### **4.6. DIAGRAMA DE ISHIKAWA (CAUSA Y EFECTO)**

El Diagrama Causa y Efecto (DCE) es respecto a los problemas que se han encontrado en el área de estudio de la Compañía que es el departamento Financiero – Contable.

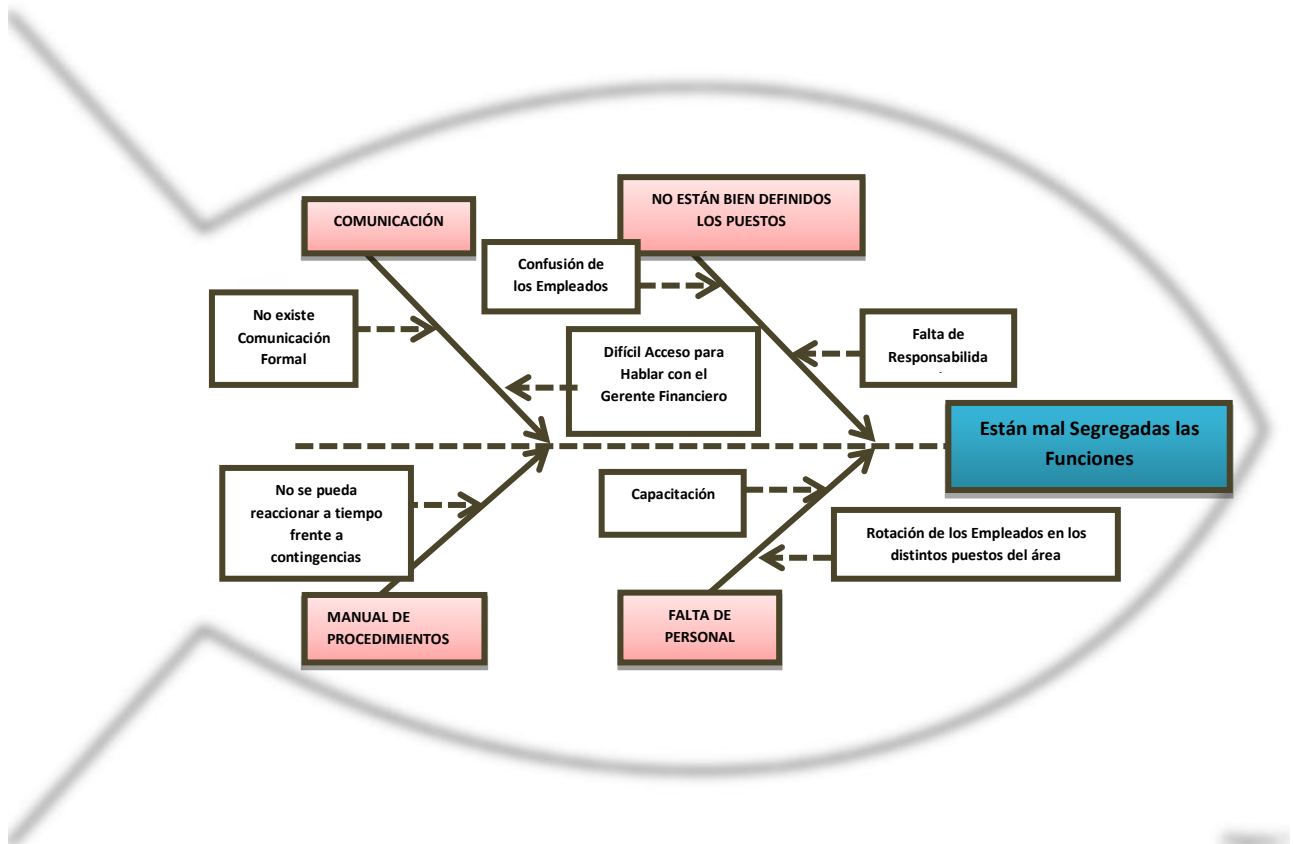
De acuerdo a las observaciones que hemos identificado, es necesario encontrar las causas que las producen. Los problemas suelen ser motivados por factores que puedan ser relacionados entre sí, e incluso su solución radicaría en la implementación de una herramienta de calidad Total.

El DCE es una herramienta eficaz de calidad, en nuestro caso facilita el análisis, ilustrando aquellas posibles causas del problema de estudio.

Los problemas definidos en el Camposanto del Ecuador – en el Área Contable – Financiera son los siguientes:

- ✓ Mala segregación de funciones
- ✓ Documentación en desorden

#### 4.6.1. PROBLEMA 1 .- “Mala Segregación de Funciones”



**ILUSTRACIÓN 1 ISHIKAWA - MAL SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.**

**REALIZADO POR LAS AUTORAS**

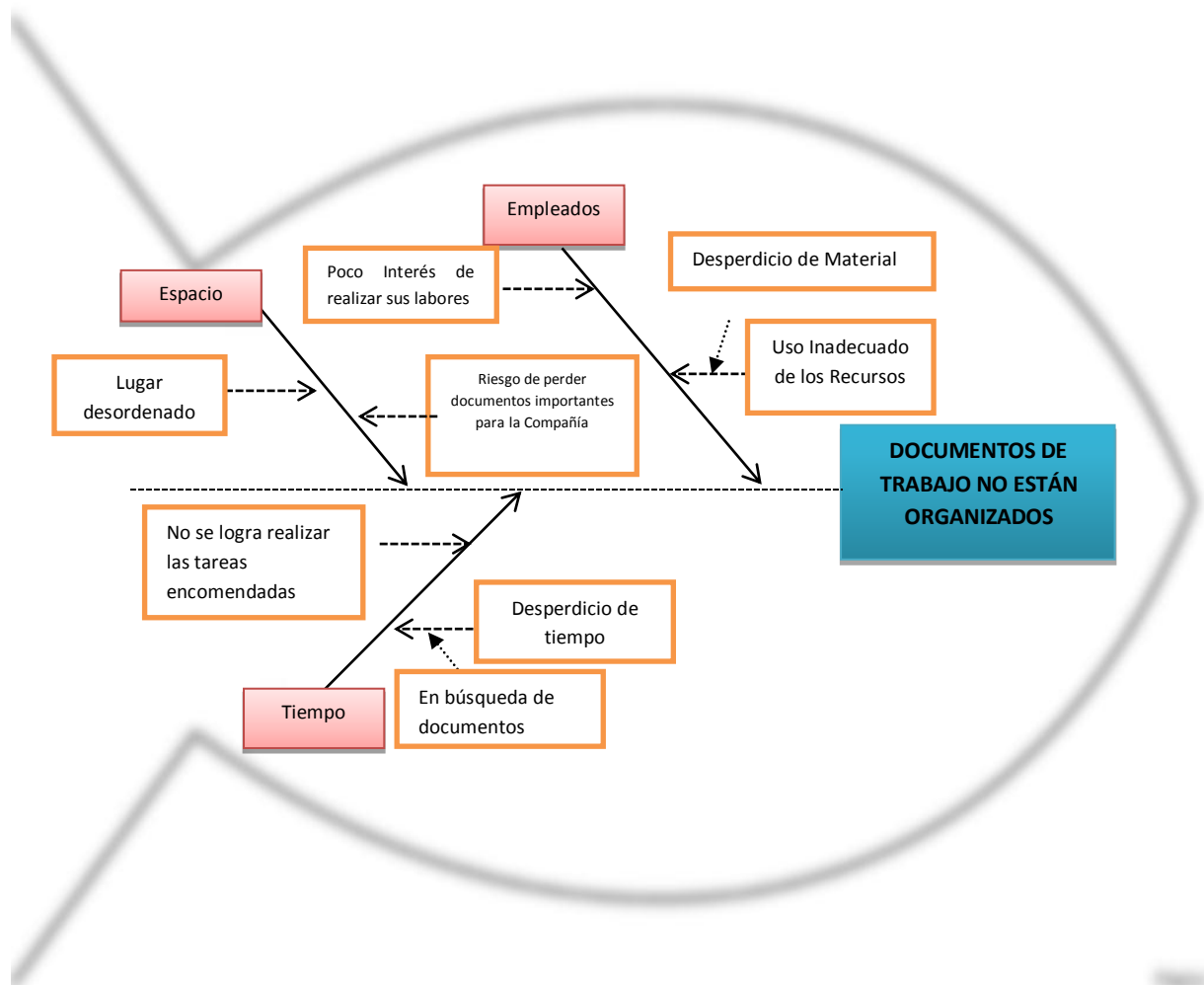
En general en los departamentos de las empresas, es indispensable la correcta segregación de funciones para poder tener un buen control Interno, porque de esta manera se determina hasta dónde llegan las responsabilidades de cada integrante del departamento.

De acuerdo a la Ilustración 1, en nuestra área de estudio comprobamos que no existe una buena segregación de funciones. Los Puestos no están claramente definidos y esto es lo que hace más difícil el trabajo ya que los mismos empleados no saben cuál es su función en el departamento. Esto causa malestar entre ellos ya que consideran que tienen mucha más carga y responsabilidades que otros.

**CAUSAS:**

Debido al crecimiento continuo de la Empresa, el trabajo en el departamento Financiero-Contable cada vez es más, por lo que el personal existente en la compañía no se abastece, y se genera un gran problema al no existir una comunicación formal y al empleado se lo reubica en otro puesto con diferentes obligaciones y esto les causa malestar e inconformidad, los empleados consideran poco oportuno estos cambios, ya que deberían solicitar personal nuevo y capacitado para ejercer nuevas responsabilidades.

**4.6.2. PROBLEMA 2.- LOS DOCUMENTOS DE TRABAJO NO ESTAN EN ORDEN.**



**ILUSTRACIÓN 2 DIAGRAMA ISHIKAWA - DOCUMENTOS EN DESORDEN**

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

**ANÁLISIS:**

El orden de los documentos de trabajo es muy importante para un departamento dentro de una compañía, sobre todo si estamos hablando del departamento Financiero-Contable, ya que en éste departamento se realizan procesos que sirven de apoyo dentro de la organización porque se maneja información valiosa sobre el estado actual de la compañía que se refleja mediante los Estados Financieros.

**CAUSAS**

Los documentos son respaldos de todos los movimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa y en algún momento pueden llegar a ser vitales para resolver algún problema, es así que si no se cuenta con un espacio específico para la correcta selección, organización y orden de estos documentos se puede llegar a crear conflictos con la pérdida de documentos de suma importancia para la compañía como por ejemplo los sustentos de las declaraciones fiscales , así también pérdida de tiempo en la búsqueda de aquellos documentos que se necesitan en un determinado momento y por la mala organización son casi imposibles de encontrar.



Además se puede llegar a desperdiciar recursos del departamento como papeles, carpetas, archivadores, etc. Que por no tener todo organizado se pueden gastar más de lo necesario al darle el uso indebido.

# CAPÍTULO 5

## 5. ESTRATEGIAS PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 9'S

### 5.1. LAS 9 's

La metodología "9's", es reconocida como la primera etapa necesaria para poder llevar a cabo programas de Control Total de Calidad, como el KAISEN. El movimiento "5's" tiene origen en Japón con excelentes resultados, promoviendo con énfasis el lugar de trabajo limpio y bien organizado, sin esto es difícil llevar a cabo otras campañas para mejorar consistentemente las condiciones de trabajo y lograr productos y servicios superiores, al añadir las 4's no es más que involucrar más al personal en la consecución de una mejora continua que lleve a la organización a la excelencia en la gestión como se muestra en la **Figura 8**.



**FIGURA 8 LAS 9S´S - CALIDAD TOTAL**

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

## **5.2. OBJETIVOS DE LAS 9´s**

Las 9S's representan cada uno, a principios japoneses cuyos nombres comienzan por S, que están encaminadas a la misma dirección, los mismos que buscan tres objetivos principales según la Ilustración 9.



**FIGURA 9: OBJETIVOS DE LAS 9S'S**

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

El movimiento "9's" está definido como la "determinación por organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio, mantener condiciones estandarizadas y mantener la disciplina que es necesaria para hacer un buen trabajo".

Este es un principio básico para mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena sentirse plenamente, para así mejorar la productividad y hacer crecer a la empresa.

Los resultados que se esperan con la implementación de las 9's son prácticas de trabajo más convenientes: menor tiempo en las actividades requeridas para desempeñar una labor; áreas más limpias y ordenada, evitar eventos inseguros en el área de trabajo, incrementar en el personal el sentimiento de orgullo por su trabajo, mejorar la productividad y la calidad.

El éxito de las 9's es de todos, administradores y personal en general, por lo que su implementación requiere que cada uno de los que componen el negocio ponga su granito de arena.

Las 9's dependen de cada persona para llevarse a cabo y de un fuerte apoyo de la administración, mismo que en CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A. están dispuestos a hacer.

Al elaborar un beneficio de calidad, establecemos las condiciones y las facilidades necesarias y sabemos que si satisfacemos ambas esperamos lograr un buen trabajo. Además existe un conjunto de condiciones básicas que deben ser satisfechas. Estas pequeñas cosas aseguran el trabajo, presentándolo sin fallas de calidad. En realidad son las causas que generan desviaciones en la calidad de los trabajos como son; documentos archivados erróneamente, folders

de documentos ubicados en el suelo es decir fuera de su lugar aunque en los archivadores no existe un orden de ubicación ni numéricamente como alfabéticamente, existe cartones con documentos sin archivar el mismo que toma su tiempo de búsqueda de documentos cuando se los necesita.



**FIGURA 10 ARCHIVO DEL ÁREA CONTABLE - FINANCIERA**

Entre la documentación que existe dentro del archivador son:

- ✓ Diario General de todas las transacciones
- ✓ Notas de Crédito (estas son las que se aplican a las facturas)
- ✓ Comprobantes de Egreso
- ✓ Diario de Notas de Crédito
- ✓ Diario de Notas de débito
- ✓ Facturas de Camposantos de Ecuador
- ✓ Facturas de Campquil (compañía Relacionada)
- ✓ Facturas Anuladas

- ✓ Cajas Diarias
- ✓ Cajas Mensuales Tributarias
- ✓ Cajas Mensuales Financieras
- ✓ Cuadratura de Cuentas (éstas son realizadas por los(as) diferentes asistentes Contables , porque cada empleado(a) lleva sus propias cuadraturas de cuentas)
- ✓ Caja Chica
- ✓ Canjes
- ✓ Compra de Activos Fijos
- ✓ Roles de Pago
- ✓ Retenciones en la Fuente q le han efectuado a la compañía
- ✓ Retenciones en la fuente que hemos efectuado
- ✓ Carpetas de todos los cheques efectuados separados por Bancos y ordenados por Número
- ✓ Documentos Legales
- ✓ Declaraciones Fiscales
- ✓ Conciliaciones Bancarias (separadas por Banco)
- ✓ Informes Gerenciales
- ✓ Balances Generales (ordenados por meses)
- ✓ Estados de Resultados (ordenados por meses)



**FIGURA 11 ÁREA A ESTUDIO.**

**5.3. AREA SELECCIONADA: CONTABLE – FINANCIERA DE CAMPOSANTOS DEL ECUADOR**

El Departamento Contable - Financiero, porque representa el proceso de apoyo más importante de la empresa, ya que nos revelan la situación económica de la misma, y esto se refleja en los estados financieros mensualmente. Además consideramos que es un departamento fundamental para el control de los recursos económicos de la empresa porque mediante la Administración Presupuestaria se pueden controlar de una mejor los Centros de gastos de la compañía.



**Estructura interna:**

**Personal:** Representa el 7 % del personal administrativo.

**Espacio:** Área de trabajo relativamente amplia para el número de trabajadores que hay en el mismo.

**Equipo:** Tecnología que ayuda al desenvolvimiento del personal, sea Hardware y software.

Lo seleccionamos porque tienen una desorganización visible pero reparable, ya que alguno de sus trabajadores tiene tiempo ocioso y no producen beneficios para la empresa por la demora al buscar documentaciones o porque no existe una buena segregación de funciones.

#### 5.4. RAZONES PARA IMPLEMENTAR LA METODOLOGÍA “9’S” EN CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A.

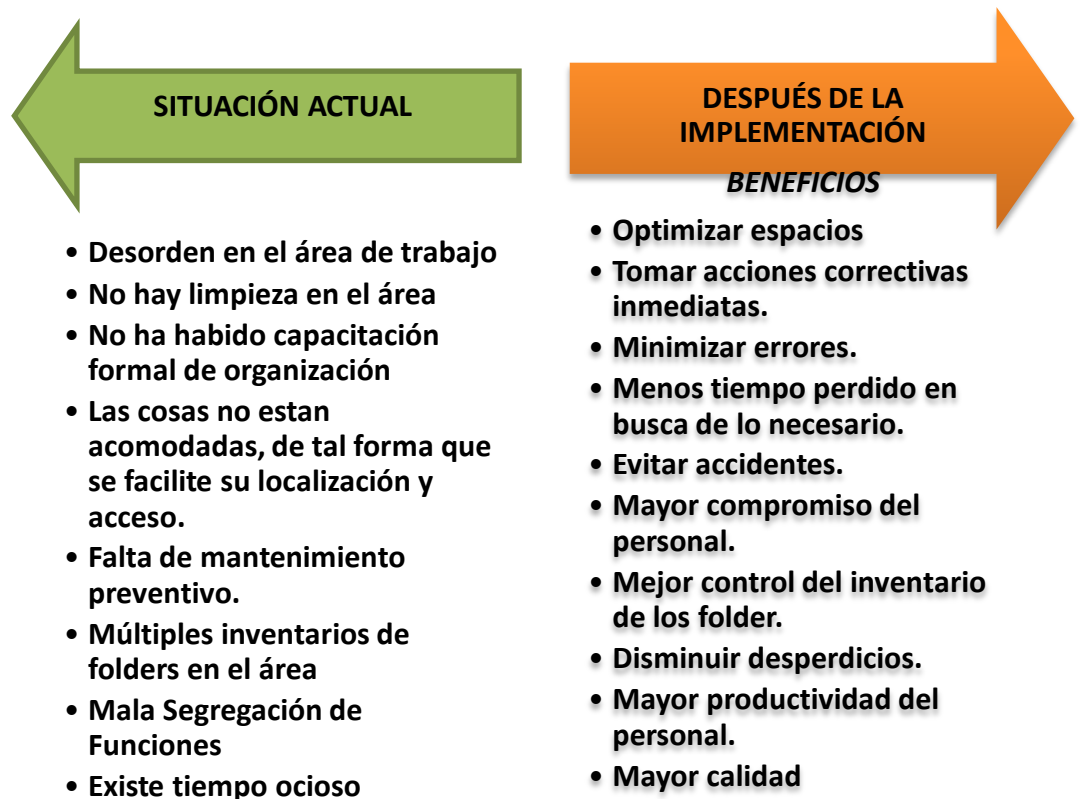


ILUSTRACIÓN 3 SITUACIÓN ACTUAL VS SITUACIÓN FINAL

ELABORADO POR: LAS AUTORAS

## 5.5. PRESENTACIÓN DE LAS 9´S

La metodología 9´s nace en Japón y debe a su nombre a la denominación en japonés de cada uno de sus elementos:

~

#	JAPON	ESPAÑOL
1	SEIRI	SELECCIÓN
2	SEITON	ORDENAR
3	SEISO	LIMPIAR
4	SEIKETSU	BIENESTAR PERSONAL
5	SHITSUKE	DISCIPLIN
6	SHIKARI	CONSTANCIA
7	SHISUKOKO	COMPROMISO
8	SEISHOO	COORDINACIÓN
9	SEIDO	ESTANDARIZACIÓN

## 5.5.1. RELACIONADAS CON LA MEJORA DE LAS COSAS

### 5.5.1.1. SEIRI – SELECCIONAR

La metodología que se siguió en la primera “S” fue sencilla, pero brindó buenos resultados, a continuación se presenta la secuencia.

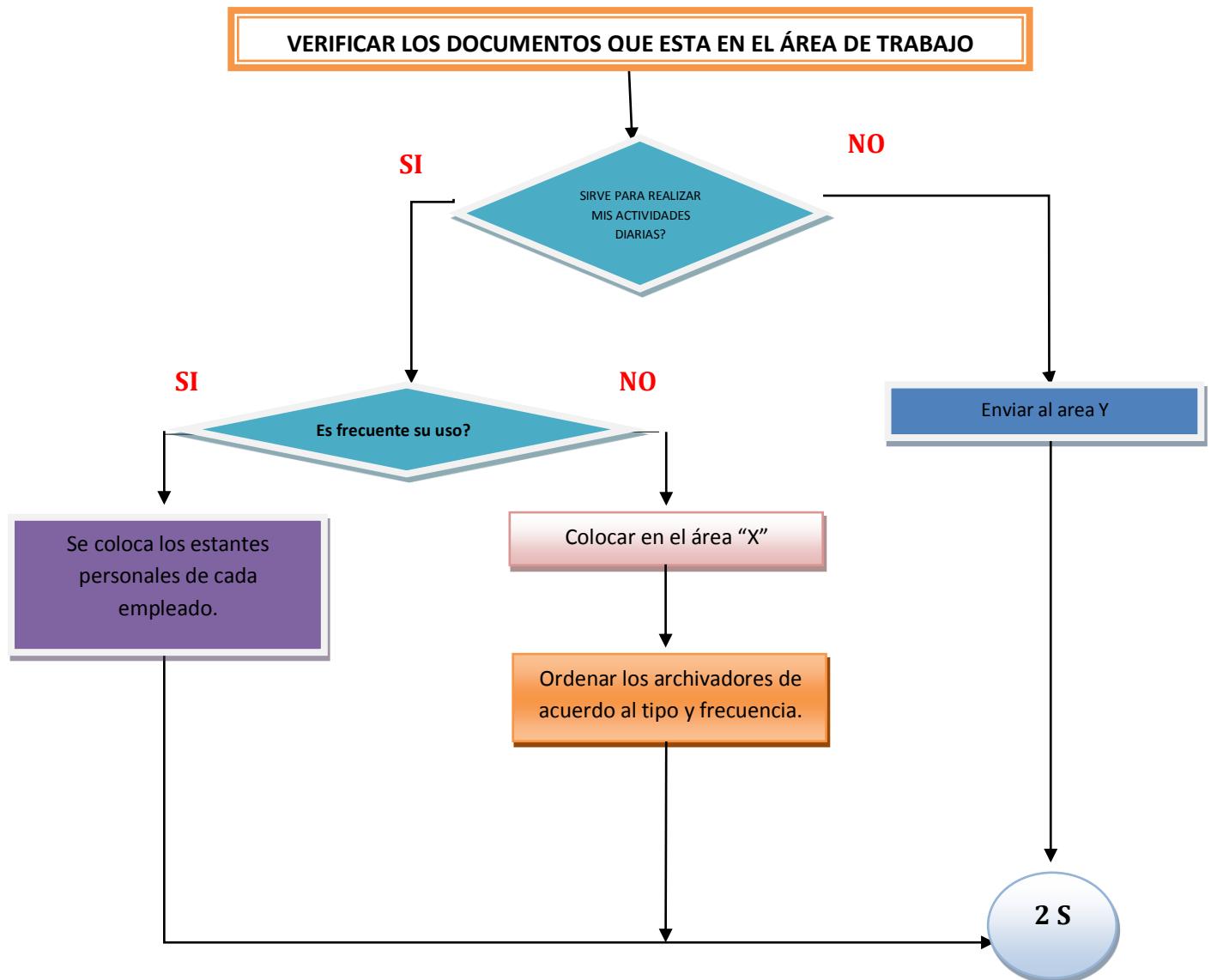


ILUSTRACIÓN 4 FLUJOGRAMA DE UBICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

ELABORADO POR: LAS AUTORAS



**FIGURA 12 PRIMERA S - SELECCIONAR**

Se designaron áreas dentro del espacio de trabajo para colocar lo necesario del lugar de trabajo (área X-Cuarto de Archivo) y lo innecesario del área de trabajo (área Y-Bodega).

Se asignó como área X, los archivadores del área Contable – Financiera, como el área para colocar todo lo que cada empleado fuera encontrado como necesario para realizar sus actividades diarias.

La empresa definió una bodega que se encuentra ubicada al frente del Área Contable – Financiera, en las instalaciones de velación de la Ciudadela La Alborada, como área “Y”, para colocar ahí todo lo que en el departamento se

encontrara como no necesario para las actividades del área. En la actualidad tienen archivados o guardados los documentos del 2009 hacia atrás.

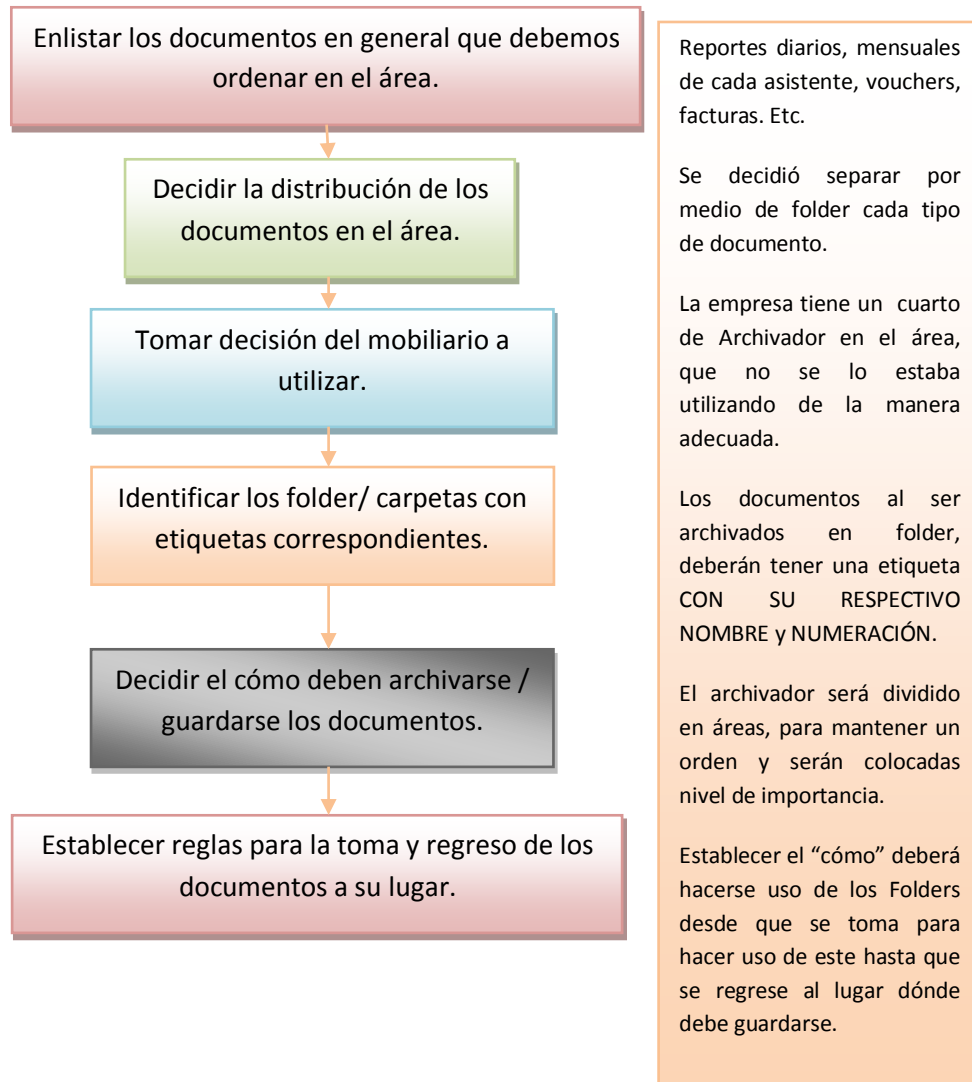
Una vez al mes en el horario de 5:30 a 6:30 p.m. todos los empleados distinguirán lo necesario de lo innecesario, llevando al área asignada todo lo que no fuera útil en dicho departamento (Área Y), y todo lo que no es de uso diario pero útil al Área X.



**FIGURA 13** ÁREA DE IMPLMENTACIÓN DE LA  
METODOLOGÍA 9's

### 5.5.1.2. SEITON – ORDENAR

#### METODOLOGÍA:



**ILUSTRACIÓN 5 METODOLOGÍA**  
**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

El área del cuarto de archivo tiene las siguientes dimensiones: 14 x 16 pies.

Esta etapa se combinó frecuentemente con la etapa “3S” Limpiar, dado que antes de acomodar debidamente los documentos, se está limpiando a fondo el área, así mismo los escritorios de trabajo, y piso.



**FIGURA 14 SEGUNDA S – ORDENAR**



## RELACIONADAS CON LA MEJORA DE UNO MISMO

### 5.5.1.3. SEISO – LIMPIAR

Se estableció que antes de retirarse de la jornada de labores del día, cada empleado(a) se haría cargo de dejar limpio su área de trabajo, así como también el equipo en buenas condiciones, con esto se logra un excelente lugar para trabajar.

Establecer una rutina de verificación de limpieza, para mantener el proceso de selección organización y limpieza.

Esto permite beneficios como:

- Evitar accidentes
- Un lugar donde pueda darse la calidad.
- Mantener una buena imagen del área.
- Mantener el ánimo y participación del personal del área en el proyecto, involucrándolos directa y activamente.



**FIGURA 15 TERCERA S LIMPIEZA**

#### **5.5.1.4. SEIKETSU - BIENESTAR PERSONAL**

Una vez realizada la selección, orden y limpieza, podrá experimentar la diferencia, y los equipos involucrados estarán gozando de un ambiente laboral saludable y cómodo, ahora el reto será mantenerlo.

El Empleado debe de sentirse bien, tanto en lo qué hace y en el cómo lo hace, debe de saber que es importante para la organización y todo lo que aporta a ella es valioso. Ya que se logra mantener una limpieza mental y física del empleado.

Existen muchos factores que pueden afectar el bienestar personal como:

- Una persona enferma o cansada no puede trabajar

- Cuando la presentación personal es inadecuada para realizar el trabajo.
- Preocupaciones personales.
- Conflictos en el trabajo.
- La inseguridad
- Instalaciones defectuosas
- Máquinas o equipos en mal estado que pueden causar accidentes
- Elementos de trabajo rotos, sucios o en mal estado
- Exceso de ruido, poca luz, malos olores
- Cafeterías, restaurantes y baños desaseados, etc.

En la actualidad el bienestar personal dentro de cualquier institución o lugar de trabajo, es muy importante para que un individuo desarrolle sus actividades con un grado de entusiasmo y responsabilidad.



**FIGURA 16 CUARTA S - BIENESTAR PERSONAL**

#### **5.5.1.5. SHITSUKE – DISCIPLINA**

Vencida la resistencia al cambio, por medio de la información, la capacitación y brindándole los elementos necesarios, se hace fundamental la auto-disciplina para mantener y mejorar día a día el nuevo orden establecido con toda la documentación, que representa un gran cambio para el área Contable – Financiera.

Cada empleado debe mantener como hábito la puesta en práctica de los procedimientos correctos. Al momento que se estandarizó y se puso en práctica se demuestra el respeto a cada uno de los empleados del área.

#### **Ventajas:**

- Concientizar a los trabajadores hacia la organización, el orden y la limpieza.
- Crear el hábito a través de la formación continua y la ejecución disciplinada de las normas y procedimientos establecidos.

Una disciplina bien establecida en una organización no depende de los manuales de procedimiento que se apliquen sino de la conciencia de cada empleado(a) por eso se debe “PREDICAR CON EL EJEMPLO”

## **RELACIONADAS CON LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN.**

### **5.5.1.6. SHIKARI – CONSTANCIA:**

Constancia es tener voluntad de hacer las cosas bien y permanecer en ello sin cambiar de actitud. Así logramos el cumplimiento de las metas propuestas.

Ser constante es una actitud positiva que desarrolla actos y resultados benéficos para las personas y para la empresa en general.

Desafortunadamente es frecuente ver la inconstancia en la vida laboral, lo que conlleva a perjuicios grandes para la competitividad y el logro de la calidad.

Ventajosamente los empleados tuvieron seriedad del trabajo que se realizó durante la aplicación de éste proyecto y a la vez tuvieron cuidado de no faltar a las reglas que se dieron en la tercera S.

Quienes tienen el hábito de la limpieza, el orden, la puntualidad, cosechan los resultados de esa actitud, y quienes no lo tengan, mantendrán hábitos impropios de vida y de trabajo.

La inconstancia dentro del área de análisis ocasiona numerosos perjuicios como:

- Pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos
- Pérdida de la concentración
- Imposibilidad de madurar ideas y concretar hechos
- Dificultad para obtener resultados satisfactorios
- Sentimientos de insatisfacción y descontento

El insistir una y otra vez en algo, nos conduce a obtener resultados positivos y valiosos para la persona y para la empresa.

#### **5.5.1.7. SHITSUKOKU - COMPROMISO**

El compromiso se empieza a observar cuando se establecen los acuerdos y fechas, sin embargo se comprueba cuando se ejecutan los acuerdos y, para cerrar este ciclo es conveniente orientar a los jefes de equipo a registrar el grado de ejecución de las tareas, mediante los indicadores de eficiencia que se analizarán uno a uno en el siguiente capítulo.



**FIGURA 17 SÉPTIMA S - COMPROMISO**

#### **5.5.1.8. SEISHOO – COORDINACIÓN**

Cabe mencionar que el compromiso real es observable, en la actitud que el empleado predispone en el proceso de aplicación de este proyecto, para que esto se dé con éxito se recomienda que se involucren en el proceso todos los niveles jerárquicos de Camposantos del Ecuador – Alborada.

La coordinación tiene factores decisivos tanto para mejorar el ambiente de trabajo como para lograr la satisfacción laboral. Para esto tenemos que medir la eficiencia del mismo a través de indicadores que serán evaluados en el siguiente capítulo.



**FIGURA 18 OCTAVA S – COORDINACIÓN**

#### **5.5.1.9. SEIDO – ESTANDARIZACIÓN**

La estandarización tiene como principal objetivo mantener lo alcanzado en las 8's anteriores, para conservar lo logrado.

Por lo que se hicieron las siguientes sugerencias para ello:

- Fomentar en cada escritorio de trabajo el uso de una lista de verificación de la etapa 3s, para mantener la disciplina de orden y limpieza después de realizar cada trabajo.
- Al emitir un nuevo documento, sea esta factura, Voucher, reporte diario de alguna actividad, deberá ser archivado de manera inmediata.
- Mantener las etiquetas visibles en los folders, que facilita la búsqueda.



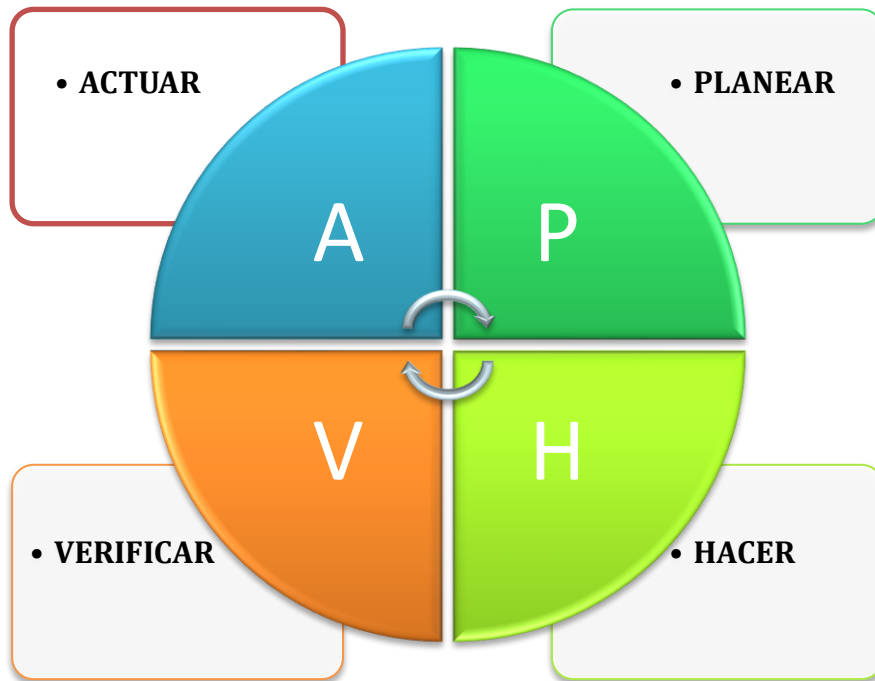
Queda por escrito el “cómo” mantener lo logrado, a lo largo del análisis de las S’s.



**FIGURA 19 NOVENA S – ESTANDARIZACIÓN**

## **5.6. APLICACIÓN DEL CICLO PHVA AL ÁREA CONTABLE FINANCIERA**

Con el propósito de optimizar la gestión del Recurso Humano y material del área en estudio con el programa 9’s, el departamento deberá aplicar el círculo PHVA y seguir cada una de sus etapas para asegurar la Mejora Continua de este proceso.



**FIGURA 20 CICLO PHVA**  
**ELABORADO POR: LAS AUTORAS**

### **PLANEAR**

Los Directivos, Gerente Financiero, Jefes del Departamento Contable – Financiero son los responsables de la elaboración del mantenimiento del Programa de Mejora Continua 9's, en la que activamente participarán.

En conjunto con cada empleado del área Contable – Financiera, se deberá llenar fichas a fin de mes para conocer la secuencia de elaboración de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos.

De igual manera la Dirección es responsable de asegurar que el personal cuente con la información, documentación, capacitación y los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas a través de los indicadores que en el siguiente capítulo analizaremos y segregaremos, por lo que se deberá establecer un programa de capacitación sobre las 9's incluyendo a todo el personal del área de estudio.

## **HACER**

Los directivos deberán fomentar la práctica del trabajo en equipo, supervisando que cada fecha designada con su respectiva actividad o meta sea cumplida en la fecha propuesta, y a su vez deberá supervisar el área de trabajo total para que todos los empleados participen activamente en la acción de mejora en recurso material.

Los directivos son los responsables de identificar el equipo, material innecesario y obsoleto, y supervisar que su separación o desalojo se lleve a cabo en base a manuales de procedimientos en el Manual de Normas sobre el Destino Final de Documentación y demás que procedan.

**VERIFICAR**

Los jefes del área deberán supervisar o verificar que la implementación del programa de las 9's logre sus objetivos propuestos.

Es decir que se cumplan con exactitud cada objetivo propuesto en plantilla de los empleados, teniendo un cumplimiento de las 3's, alcanzando con eficacia los resultados que se quieren lograr de acuerdo a los objetivo con el mínimo esfuerzo y a su vez con efectividad a la capacidad de lograr el máximo de resultados al mínimo costo dando su valor agregado.

**ACTUAR**

Los jefes del departamento informarán mensualmente a los empleados y a su vez a los superiores el avance y logros de los objetivos alcanzados.

Deberá reunir a los empleados a una junta y revelar los resultados de la metodología 9's.

Los jefes después de evaluar la eficacia de las acciones de mejoras obtenidas, realizarán un análisis de efectividad de las mismas y con los resultados, retroalimentarán a todo el personal para generar nuevos planes y programas.

El gerente deberá controlar y mantener los registros de calidad que resulten de las acciones de implementación y seguimiento de las mejoras.

## **CAPÍTULO 6**

### **6. INDICADORES**

#### **6.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO (SGD) E IMPLEMENTACIÓN**

De acuerdo con las necesidades y las funciones, se identificaron los factores críticos de éxito para cada empresa, y en base a ello se definieron las competencias requeridas para cargos dentro del área.

Estas competencias fueron validadas para cada cargo dentro del área contable – financiera, concluyendo que los perfiles eran los requeridos por la organización en el corto y en el mediano plazo.

En el ambiente laboral el trabajar con la metodología por objetivos o competencias favorece a la organización en la medida en que asegura que las estrategias se puedan implementar a través de las personas, incrementando la competitividad de la empresa.

De igual forma, permite gestionar el recurso humano llevada de la mano con la visión de la empresa, esto es muy importante ya que nos ayuda a llegar a los objetivos generales de la empresa.

Los procesos de la gestión del desempeño del recurso humano no solo son para un momento sino que califica y alinea los objetivos organizacionales con la contribución de las personas a través de estilos de Dirección y liderazgo participativos.

El rol del jefe actual es llevar a sus empleados a grandes cambios, en medida de liderazgo organizacional, promoviendo crecimiento, potencial, identificando oportunidades de desarrollo, entre otros logros.

La responsabilidad de cumplimiento de cada objetivo y la retroalimentación es una forma que se debe trabajar de doble vía, estimulando a las empleados para que sean responsables de su propio desarrollo y desempeño de cada rol.

## **6.2. INDICADORES DE GESTION Y DESEMPEÑO**

### **6.2.1. ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO**

#### **6.2.1.1. ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE CONCILIACIONES**

✓ **OBJETIVO:** Conciliar la cuenta de Bancos en los 3 días hábiles del siguientes del mes.

**META:** Tener la cuenta de Bancos conciliada al tercer día.

**PALANCA:**

- Contabilizar las notas N/C y N/D en el momento que se recibe la información.
- Coordinar que las facturas del mes sean ingresadas antes de fin de mes.
- Todos los cheques referentes a liquidaciones hayan sido contabilizados, antes de la fecha determinada para entregar la conciliación.
- Que los estados de cuentas del Banco que se esté conciliando sea entregado como máximo el primer día del siguiente mes.

**INHIBIDORES:**

- Los cheques por liquidaciones se tardan en ser contabilizados.
- Ingreso Tarde de voucher acreditados por los diferentes Banco.

- El Estado de Cuenta llegue tarde.

### MEDICIÓN:

FECHA DE ENTREGA = FECHA PROGRAMADA

### PERIODICIDAD:

**Mensual**

De esta forma lo analizaremos:

RANGOS DE FECHAS	ESTADO
Pasada de la fecha programada	 <b>INACEPTABLE</b>
Después de 2 días de la fecha programada	 <b>ACEPTABLE</b>
Fecha programada	 <b>IDEAL</b>

Este indicador mide de manera indirecta la eficiencia de los trabajadores, ya que mide el cumplimiento de sus tareas, actividades u obligaciones que tiene con la empresa. Conciliando la cuenta Banco



reflejará la Liquidez que tiene la empresa y su saldo al día. La evaluación se la realiza mensualmente.

Será aceptable si el asistente presenta las conciliaciones Bancarias hasta 2 días después de la fecha programada, lo ideal es que entregue en la fecha programada para cumplir con el plan estratégico, pero si se entrega después de 2 días de la fecha programa entonces el indicador revela lentitud del personal y falta de eficiencia en el trabajo ya que ésta información es de vital importancia para realizar los flujos de efectivo, balances generales, así como también los Balances Consolidados.

## **6.2.2. INDICADORES DE EFICACIA**

### **6.2.2.1. ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE INGRESO DIARIO**

✓ **OBJETIVO:** Contabilizar diariamente las transacciones de Caja recibidas el día anterior.

**META:** 100% de información ingresada diariamente.

#### **PALANCA:**

- Seguimiento diario de recepción de cajas e información diaria.

**INHIBIDORES:**

- Información incompleta, o entrega tardía por parte de Tesorería y Cobranza.




**MEDICIÓN:**

# TRANSACCIONES CONTABILIZADAS EN EL DÍA	X 100%
# TRANSACCIONES TOTALES RECIBIDAS EN EL DÍA	

**PERIODICIDAD:**

**Diariamente**

De esta forma lo analizaremos:

<b>INACEPTABLE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>IDEAL</b>
		
<	ENTRE	>
<b>80%</b>	81% a 95%	95% hasta 100%

El análisis de este indicador nos muestra el porcentaje de ingresos de transacciones al día, es decir, si el asistente ingresa menos del 80% del

volumen de transacciones en el día es inaceptable, porque quiere decir que tiene mucho tiempo ocioso y/o no productivo para la empresa, mientras que si registra entre el 81% y 95% se puede interpretar que el asistente pudo estar haciendo otras actividades y por eso no logra su objetivo principal o la información de Caja le llega incompleta entonces el indicador se muestra de color amarillo, mientras que si se llega a tener entre el 95% al 100% de transacciones diarias ingresadas estaría en un punto óptimo.

### **6.2.3. INDICADORES DE EFICIENCIA**

#### **6.2.3.1. ÍNDICE: ERRORES EN INFORMES**

✓ **OBJETIVO:** Elaborar Informe Financiero sin errores

**META:** Cero errores en Informes.

#### **PALANCAS:**

- Revisión detallada de información
- Automatización de reportes

**INHIBIDORES:**

- Desconocimiento de las transacciones generadas.




**MÉTRICAS:**

LA SUMA DE No. DE ERRORES POR MES

**PERIODICIDAD:**

Diariamente - Mensual

Se analizará de la siguiente manera:

INTERVALOS DE ERRORES	ESTADO
$\gt 5$	 <b>INACEPTABLE</b>
$1 < \text{ERROR} \leq 4$	 <b>ACEPTABLE</b>
<b>0</b>	 <b>IDEAL</b>

El jefe de área o responsable de adquirir todos los informes generados de cada asistente, no puede permitir que un asistente tenga muchos errores y consecutivamente en un informe y con una evaluación mensual. Porque al final del día el jefe al elaborar un informe final o consolidado, tendrá la incertidumbre

de saber si ese resultado parcial estará bien o no. Por lo tanto existe una revisión de más, en caso de no encontrar error, consta un tiempo desperdiciado.

#### 6.2.4. INDICADORES DE CALIDAD

##### 6.2.4.1. ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE CONTESTACIÓN DE INFORMES

- ✓ **OBJETIVO:** Contestar los informes de auditoría 5 días posteriores de haberlos recibidos

**META:** 100% de informes contestados.

**PALANCAS:**

- Cumplir con las políticas y procedimientos.

**INHIBIDORES:**




- Desconocimiento del contenido.

**MÉTRICAS:**

$\frac{\text{\# DE INFORMES CONTESTADOS A TIEMPO}}{\text{\# DE INFORMES RECIBIDOS}} \times 100\%$
---

**PERIODICIDAD:****De acuerdo a los informes enviados por Auditoria**

Se analizará de la siguiente manera:

<b>RANGOS DE FECHAS</b>	<b>ESTADO</b>
<b>Pasados los 5 días.</b>	 <b>INACEPTABLE</b>
<b>Dentro de los 5 días</b>	 <b>ACEPTABLE</b>
<b>Al siguiente día de haber recibido el informe.</b>	 <b>IDEAL</b>

En este indicador mide el margen de contestación a tiempo de cada informe recibido por parte de auditoría, no puede estar muy bajo, porque eso quiere decir que la eficiencia de los asistentes esta truncada por el único inhibidor que tiene este indicador que es el desconocimiento del tema. Por lo tanto dentro del objetivo del indicador tenemos que se debe entregar el informe dentro de los 5 días posteriores de haber recibido el documento.

## **6.2.5. CALIDAD EN EL ACCESO A LA INFORMACIÓN**

Mide la necesidad en el momento de realizar una actividad sobre el tiempo que se toma en acceder a la información.

Por lo tanto para evaluar este tipo de indicador se realizó por medio de un checklists después de la implementación de la metodología 9's.

### **6.2.5.1. ACCESO A LA INFORMACIÓN**

**OBJETIVO:** Acceder a la información en el menor tiempo posible.

**META:** Encontrar la documentación.

#### **PALANCAS:**

- Implementación de metodología de las 9's en el área y archivador.
- Acceso a la información en forma cronológica, y alfabéticamente.

#### **INHIBIDORES:**

- Riesgo de búsqueda con nombre equivocada causando pérdida de tiempo.

- Desconocimiento de la ubicación de los documentos.

### MÉTRICAS:

**NECESIDAD EN EL MOMENTO DE REALIZAR UNA ACTIVIDAD  
SOBRE EL TIEMPO QUE SE TOMA EN ACCEDER A LA  
INFORMACIÓN**

### PERIODICIDAD:

**Diariamente**

Se analizará de la siguiente manera:

RANGOS DE TIEMPOS	ESTADO
Pasados los 10 minutos	 <b>INACEPTABLE</b>
Dentro de 5 a 10 minutos de búsqueda	 <b>ACEPTABLE</b>
Menos de 5 minutos	 <b>IDEAL</b>

Este indicador nos ayuda a controlar el tiempo que un asistente se toma para la búsqueda de algún documento que necesita para la realización de sus objetivos.



## 6.2.6. INDICADORES DE MEDIOS DE ACTIVIDAD

### 6.2.6.1. ÍNDICE: CUMPLIMIENTO DE TAREAS VARIAS.

✓ **OBJETIVO:** Cumplir con tareas solicitadas de Presidencia y varios, así como también entregar los informe Financieros los 19 de cada mes. Elaborar y entregar la variación Presupuestaria en fecha estipulada.

**META:** 100% de Cumplimiento en tareas encomendadas.

#### **PALANCA:**

- Proveer dinero al mensajero para trámites diarios y cuadrar caja chica.
- Envíos locales y al exterior de valija por DHL.
- Notificar a proveedores el retiro de pagos.
- Generación de reportes del sistema.
- Elaboración de anexo de auxiliares.
- Responder inquietudes de los jefes de área con respecto a variaciones relevantes de los gastos de sus departamentos.

- Generación de reportes financieros.
- Solicitar al responsable la información que no se obtiene del sistema.
- Análisis de las variaciones significativas en Flujo de Efectivo, Balance, Estado de pérdidas y Ganancias.
- Búsqueda de sustentos físicos para dar argumentos claros de la información plasmada en el Informe.

**INHIBIDORES:**

- Falta de firmantes en la documentación que se solicite.
- Retraso en la llegada de los pagos.
- Falta de personal contingente del mensajero.
- Problemas en el sistema o conexión remota del servidor.
- Reportes con errores y a su vez esperar la corrección de los mismos, que impiden la generación de los estados financieros con cero errores.
- Retrasos o errores de los responsables de la información que no se obtiene del sistema.
- Problemas en el sistema o conexión remota del servidor.


**MEDICION DEL INDICE:**

**FECHA DE ENTREGA = FECHA PROGRAMADA**

**PERIODICIDAD:**

**Diariamente**

De esta forma lo analizaremos:

RANGOS DE FECHAS	ESTADO
Pasada de la fecha programada	 <b>INACEPTABLE</b>
Pasada de la fecha programada un máximo de 2 días	 <b>ACEPTABLE</b>
Fecha programada	 <b>IDEAL</b>

El indicador en análisis está dado por una fecha programada cada mes, por lo tanto se analizará de la siguiente forma: Si el asistente entrega las tareas en la fecha programada sería lo óptimo porque está

dentro del plan estratégico, pero si lo entrega 2 días después del día programado es Aceptable mientras que si el asistente lo entrega posterior a la fecha programada es inaceptable, porque está faltando al plan estratégico propuesto desde un inicio.

## **6.2.7. INDICADORES FINANCIEROS – CALIDAD DE ACTIVOS**

### **6.2.7.1. ÍNDICE: MOROSIDAD MAYOR A 30 DIAS.**

Nos va a permitir mostrar el nivel de la cartera que ha caído en incumplimiento mayor a los 30 días con relación a la Cartera Crediticia.

#### **MEDICIÓN.-**

**CRÉDITOS EN MORA MAYOR A 30 DÍAS / CARTERA DE CRÉDITOS**

#### **PERIODICIDAD.-**

**Mensual**

**PARÁMETROS.-**

- Si es menor al 10% es Aceptable

**JUSTIFICACIÓN.-**

Mide la Eficiencia de cobro o recuperación de la cartera. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menos problemas de liquidez y solvencia.

**6.2.7.2. ÍNDICE: MOROSIDAD MAYOR A 30 DIAS.**

Muestra el nivel de cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 60 días con relación a la cartera crediticia.

**MEDICIÓN.-**

**CRÉDITOS EN MORA MAYOR A 60 DÍAS / CARTERA DE CRÉDITOS**

**PARÁMETROS.-**

- Menor al 8% es Aceptable

**PERIODICIDAD.-****Mensual****JUSTIFICACIÓN.-**

Mide la Eficiencia de cobro o recuperación de la cartera. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menor problemas de liquidez y solvencia.

**6.2.7.3. ÍNDICE: MOROSIDAD MAYOR A 30 DIAS.**

Muestra el nivel de cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 90 días con relación a la cartera crediticia.

**MEDICIÓN.-**

**CRÉDITOS EN MORA MAYOR A 90 DÍAS / CARTERA DE CRÉDITOS**

**PARÁMETROS.-**

Menor al 3% es Aceptable

**PERIODICIDAD.-****Mensual****JUSTIFICACIÓN.-**

Mide la Eficiencia de cobro o recuperación de la cartera. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menor problemas de liquidez y solvencia.

**6.2.7.4. ÍNDICE: INCOBRABILIDAD**

Medir el porcentaje de la cartera castigada.

**MEDICIÓN.-**

**Cartera Saneada (castigada) / Cartera Promedio**

**PARÁMETROS.-**

Menor al 2% es Aceptable

**PERIODICIDAD.-****Mensual**

**JUSTIFICACIÓN.-**

Permite tomar conocimiento de la cartera castigada con mora.



# CAPÍTULO 7

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este presente capítulo se detallan las diferentes conclusiones luego de obtener los resultados, así como también las respectivas recomendaciones del presente trabajo de investigación:

### 7.1. CONCLUSIONES

1. Era muy importante conocer claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada integrante del equipo de trabajo en donde aplicamos la Metodología de las 9'S y así se pudo administrar de una mejor manera las responsabilidades de cada persona evitando duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo, ahorro de tiempo.
2. Los Objetivos de la Empresa siempre debieron estar relacionados con los objetivos Específicos y Generales del Departamento en estudio, ya que se está trabajando por una misma meta.

3. Los indicadores de medios de Actividad nos dieron una clara visión acerca de los inconvenientes que en ese momento el personal estaba teniendo para poder cumplir con sus responsabilidades, por ejemplo no contar con dinero suficiente en caja Chica para cualquier emergencia que se les presente a lo largo de la semana. Una vez Implementada la metodología se ha logrado mejorar rápidamente aquellas fallas que hacían que se pierda demasiado tiempo en actividades que normalmente deberían ser rápidas.
4. Los Indicadores de Cumplimiento nos ayudaron a realizar las actividades de una manera organizada cumpliendo con las fechas establecidas en los calendarios de Actividades evitando multas o incumplimientos en entidades como el SRI, Superintendencia de Compañías o Entidades Bancarias. Además de poder detectar a tiempo en el caso de que exista algún problema con cuentas contables o el personal.
5. Implementando la metodología se ha logrado optimizar tiempo en búsqueda del principal recurso del área Contable que es la

información, minimizando el tiempo de búsqueda y maximizando la productividad del recurso humano.

6. Al implementar Indicadores de Eficacia el Personal pudo establecer sus prioridades de una manera más clara, así como también designar los recursos necesarios para poder lograr las actividades establecidas y se pudo medir las capacidades de cada integrante para determinar si están bien distribuidas o había personal que no estaba lo suficientemente calificado para realizar funciones específicas para el logro de los objetivos de éste indicador.
7. Aquí se midió el tiempo de respuesta o cumplimiento de las tareas de cada asistente y la efectividad de los mismos, por lo tanto entre más alto sean estos resultados o lleguen a los programados serán los ideales para llegar a los objetivos de cada uno de los indicadores.
8. Los errores en los informes disminuyeron considerablemente desde que se aplicó indicadores de Eficiencia ya que las funciones y responsabilidades están claramente identificadas y se concientizó a que cada empleado es responsable de su trabajo, de

esta manera se les obliga a responder por cualquier error encontrado en las cuentas, ya que un error considerable como importante podría cambiar erróneamente la perspectiva de la empresa. Lo óptimo sería no encontrar ningún tipo de error en los informes.

9. El departamento de Auditoría se benefició con la aplicación del Índice de Calidad ya que éste media el tiempo que el empleado se demoraba en contestar un informe de Auditoría y este tiempo se redujo considerablemente porque al tener la información al día y ordenada en lugares claves de acuerdo a su importancia, es más fácil para los empleados acceder a ella.
10. Mediante los indicadores financieros aplicados a las cuentas por cobrar de la empresa se pudo detectar aquellas cuentas con morosidad superior a 30, 60 y más de 90 días. El mayor porcentaje de morosidad lo encontramos en aquellas cuentas que están entre 31-60 días de morosidad. Apenas el 40% del total de la cartera de crédito no está en mora cuando lo ideal sería que más del 50% se encuentre en el estado de no morosidad.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

1. Mantener constante control de los indicadores de la efectividad de cada indicador y mediante éste tomar las decisiones correspondientes sobre cada uno de ellos.
2. Dar mantenimiento y revisiones al área de archivo que posee la empresa, para optimizar los resultados del Programa de las 9's.
3. Involucrar el resto de áreas a la implementación de las 9's, además del compromiso personal para la efectividad del mismo.
4. Establecer y ejecutar auditorías planificadas de inspección para asegurar el aprendizaje, motivación y compromiso con la metodología de las 9's.
5. Las auditorías de revisiones y cumplimiento de los Indicadores deben ser planificadas y también deben ser aleatorias.

6. Se debería establecer políticas de revisión de Antigüedad de Cartera y de esta manera evitar futuras complicaciones de liquidez y solvencia para la empresa.
  
7. Realizar el análisis y mejora sobre las políticas de crédito existentes en la empresa así como también los métodos que se llevan a cabo al momento de realizar la recuperación de cartera.
  
8. La responsabilidad de cumplimiento de cada objetivo y la retroalimentación es una forma que se debe trabajar de doble vía, estimulando a los empleados para que sean responsables de su propio desarrollo y desempeño de cada rol.